



***Action collective patronale : Les mécanismes de diffusion entre les niveaux  
sectoriel et local***

par  
Nathalie Roussel Boudreau

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade  
de Maître ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles.

Janvier 2013

© Nathalie Roussel Boudreau, 2013

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Action collective patronale : Les mécanismes de diffusion entre les activités  
sectorielles et locales.

Présenté par :  
Nathalie Roussel Boudreau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Coutu : Président-rapporteur  
Patrice Jalette : Membre du jury  
Jean Charest : Directeur de recherche

Mémoire accepté le 10 décembre 2012

## Résumé

Cette recherche s'intéresse à l'acteur patronal organisé, encore peu étudié en Amérique du Nord. Pourtant, cet acteur est fortement organisé au Québec et il exerce une influence reconnue sur les politiques publiques et les relations industrielles. Cette recherche vise à mieux comprendre la logique d'action des employeurs et les lieux où ils exercent leur influence. Plus important encore, la recherche s'interroge sur les mécanismes de diffusion utilisés par les associations patronales pour transmettre à leurs membres des orientations et des lignes directrices à adopter. Tout comme pour l'acteur syndical qui doit développer sa capacité représentative (Dufour, Hege, Levesque et Murray, 2009), nous croyons qu'il en est de même pour l'acteur patronal. Bref, cette étude cherche à comprendre comment les associations patronales vont s'assurer que leurs membres adoptent des pratiques en lien avec les positions défendues dans les institutions du marché du travail et dans la sphère des politiques publiques.

Notre question de recherche est la suivante : Quels sont les mécanismes développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations en matière de politiques publiques et de relations du travail en vue d'influencer les pratiques locales de gestion de leurs membres?

Au plan théorique, cette étude mobilise les idées développées par les approches néo-institutionnalistes pour mieux expliquer comment les acteurs vont utiliser les institutions en place pour façonner les règles dans leurs intérêts, ce qui suppose d'abord une capacité de représentation et une cohérence dans les actions entre les niveaux où se situent l'acteur. On cherche à comprendre comment les associations peuvent coordonner les actions patronales en réaction aux changements qui s'opèrent dans l'environnement institutionnel. Les associations patronales sont des entrepreneurs institutionnels (Crouch, 2005) qui sont à la recherche active d'opportunités et de leviers de pouvoir à utiliser pour maximiser leurs intérêts de leurs membres et par la même occasion, réduire les incertitudes en provenance de l'environnement (Campbell, 2004; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005).

Toujours au niveau théorique, cette étude se base sur les idées avancées par la sociologie des logiques d'action. Cette approche théorique nous permet de rendre compte des niveaux sectoriel et local où s'enracinent les comportements des employeurs. Au niveau sectoriel, il existe une pluralité d'instances qui contribuent à façonner les logiques d'actions des associations patronales. La sociologie des logiques d'actions nous permet d'envisager

l'association patronale comme un groupe qui dispose d'une vie qui lui est propre avec une relative autonomie de fonctionnement. La capacité d'influence de l'association serait tributaire des mécanismes de coordination de l'action utilisés pour susciter l'accord au sein du groupe. Les mécanismes de coordination de l'action devraient permettre une connexion régulière et stable entre l'association et ses membres. Cette recherche s'intéresse aux associations patronales qui ont recours à un ensemble de moyens pour diffuser les orientations privilégiées aux entreprises membres.

Au plan empirique, cette recherche propose de répondre aux trois objectifs suivants : (1) mieux comprendre les formes d'organisation patronales dans les mines au Québec; (2) mieux saisir la structure et la logique d'action des associations patronales sur les politiques publiques, les relations de travail et le marché du travail et finalement (3) mieux comprendre les mécanismes développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations en vue d'influencer les pratiques locales de gestion de leurs membres.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative de recherche soit une étude de cas du secteur des mines au Québec. Cette dernière a été conduite en trois étapes : la préparation, la collecte des données et l'interprétation (Merriam, 1998). Les données de cette étude ont été recueillies à l'hiver 2012, par le biais d'entrevues semi-directifs auprès de gestionnaires d'entreprises minières et de dirigeants d'associations minières. Une analyse qualitative du contenu de ces entrevues a été effectuée en lien avec la revue de littérature et nos propositions de recherche. À cette fin, nous avons utilisé la technique de l'appariement logique de Yin (1994), ce qui nous a permis de comparer nos observations à nos propositions de recherche.

Au niveau des résultats, nous avons pu constater que les associations patronales du secteur des mines au Québec, endossent davantage le rôle de porte-parole de l'industrie auprès du gouvernement que celui de développeur de services aux membres. Les actions des associations patronales s'exercent à tous les niveaux décisionnels afin d'assurer la meilleure promotion possible des intérêts des employeurs. La représentation politique représente le champ d'activité le plus important qui compose la logique d'action des associations patronales de la filière minérale québécoise. Mentionnons également que la représentation des intérêts des entreprises auprès du public et des médias est également vitale à l'action collective patronale dans un souci d'acceptabilité sociale.

Les associations d'employeurs vont tenter principalement d'influencer les pratiques en relations industrielles qui permettent d'assurer une meilleure image de l'industrie et qui sont jugées prioritaires en fonction du contexte institutionnel en place.

La recherche nous a permis d'observer un impact favorable et significatif à la capacité de diffusion pour cinq des sept mécanismes de diffusion faisant partie de notre modèle d'analyse. Trois de ces cinq mécanismes favorisent la capacité de diffusion descendante (transposition de la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales des membres) et les deux autres favorisent plutôt la capacité de diffusion ascendante (transposition des enjeux locaux jugés prioritaires sur la logique d'action sectorielle). Les mécanismes qui supportent au mieux la cohésion au sein de l'association sont ceux qui impliquent une relation dynamique entre les représentants et les membres et entre les membres eux-mêmes d'où la pertinence d'une diffusion descendante et ascendante des orientations.

Il est à noter qu'étant donné que cette recherche consiste en une étude de cas, des limites méthodologiques liées à la généralisation des résultats sont présentes. Il n'est pas aisé d'affirmer que les résultats de cette microanalyse soient généralisables en raison des spécificités du secteur à l'étude. En contrepartie, les analyses ont servi à l'élaboration d'un modèle qui pourra être utilisé dans des études futures.

**Mots-clés :** action collective; représentation patronale; associations patronales; entreprises membres; logique d'action; pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail; mécanismes de diffusion des stratégies.

## Abstract

This research focuses on employer collective action to this day little studied in North America. Yet, this actor is highly organized in Quebec and has an influence on public policies and industrial relations. This research aims to gain a better understanding on employer's logic action and the areas where they exert their influence. Most important, the research questions the diffusion mechanisms used by employer's organizations to transmit orientations and guidelines to adopt by their members. Like the unions who has to develop their representative capacity (Dufour, Hege, Levesque and Murray, 2009), we believe it should be the same for the employers. Notably, this research wants to understand how the employers' organizations makes sure that their members adopt practices related to the positions defended in labor market institutions and in the area of public's policies.

Our research question is the following one: What are the mechanisms developed by employers' organizations to diffuse their orientations about public's policies and labor relations on the local managing practices of their members?

On the theoretical plan, this research is based on ideas developed by neo-institutionalism theories for a better explanation of how the actors used the institutions in place to shape the rules to their best interests, what points to a representative capacity and coherence in the actions between the levels where the employer is present. We are looking to understand how the employers' organizations can coordinate the employers' actions in reaction to the transformations in the institutional environment. The employers' organizations are institutional entrepreneurs (Crouch, 2005) who are actively researching opportunities and power leverage to use to maximize their members' interests and by the same occasion reduce the uncertainty issued from the environment (Campbell, 2004; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005).

Still on the theoretical plan, this research is based on the ideas proposed by the logic of action sociology. This theoretical approach allows us to account for local and sectorial levels where the employers' behaviors are rooted. On sectorial level, there is a plurality of instances who contributed to shape the logic of action of employers' organizations. The logic of action sociology considered the employer organization as a group with a distinct life and a functional autonomy. The influence capacity of the organization depends on the coordination mechanisms used to generate agreement within the group. The coordination mechanisms should allow a

regular and stable connection between the organization and their members. This research is interested by the employers' organization that uses a set of means to diffuse the privileged orientations to the enterprises members.

On the empirical plan, this research targets three objectives: (1) To gain a better understanding of the employers organizations forms in the Quebec mining sector; (2) obtain a better understanding of the structure and the logic of action of the employers organizations on the public policies, labor relations and labor market and finally, (3) to attain a better understanding of the mechanisms developed by the employers organizations to diffuse their orientations on the managing local practices of their members.

In order to meet our research objectives, we used a qualitative research methodology; the case study of the Quebec mining industry was used. This method was processed in three steps; the preparation, the data collection and the interpretation (Merriam, 1998). Data for this research was collected during the winter of 2012 from interviews with mining enterprises managers and mining association managers. A qualitative analysis of the interview content was made and linked to the literature review and our research propositions. To this end, we used the patterns matching Yin (1994). This allowed us to compare our observations with our research propositions.

In terms of results, we found that employers' associations in the mining sector in Quebec endorse further the role of spokesman for the industry to the government rather than service developer to members. Actions of employers' association takes place at all levels of the decision making process to ensure the best possible promotion of employers interests. Political representation is the most important field of activity which composes the logic action of employers' associations in the Quebec mining sector. It is important to note also that the representation of business interests with the public and media is also vital to employers' collective action in the interests of social acceptability.

Employers' associations will mainly try to influence industrial relations practices that ensure a better image of the industry and are prioritized based on the institutional context in place.



Research has allowed us to observe a positive and significant impact on the diffusion capacity for five of the seven diffusion mechanisms composing our analysis model. Three of these five mechanisms promote downward diffusion capacity (transposition of the logic of sectoral action of members on local practices) and the other two tend to favor the upward diffusion capacity (transposition of local issues judged a priority on the sectors logic action). Mechanisms that better supports cohesion within the organization are those that involve a dynamic relationship between representatives and members and between members themselves thus demonstrating the relevance of a downward and upward diffusion direction.

It should be noted that since this research is a case study, there is some methodological limits specifically in the generalization of the results. It is hard to state that the results of this micro-analysis are generalized regarded to the specificities of the case study. On the other hand, the analysis helped to the elaboration of a model that can be used for future studies.

**Keywords:** collective action; employer representation; employer organization; company member; logic of action; local practices of human resources and work relations; diffusion mechanisms of strategy.

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>ix</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>x</b>
<b>Liste des acronymes</b> .....	<b>xi</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Le problème de l'action collective patronale</b> .....	<b>3</b>
1.1 Revue de littérature.....	3
1.1.1 Définition de l'action collective patronale.....	3
1.1.2 Objet de la représentation.....	5
1.1.3 Champs d'action.....	7
1.1.4 Niveaux d'actions.....	11
1.1.5 Le monde patronal au Québec.....	13
1.1.6 La capacité représentative des associations patronales.....	16
1.1.7 Mécanismes de diffusion.....	20
<b>2. Problématique générale et question de recherche</b> .....	<b>25</b>
2.1 Problématique générale.....	25
2.2 Question de recherche.....	27
<b>3. Cadre de la recherche</b> .....	<b>28</b>
3.1 Approche théorique.....	28
3.2 Cadre d'analyse.....	34
3.2.1 Modèle conceptuel.....	34
3.2.2 Modèle opératoire.....	36
3.2.3 Propositions théoriques.....	45
3.3 Méthodologie.....	47
3.3.1 Le type de recherche.....	47
3.3.2 Le plan d'observation.....	48
3.3.3 Le plan d'analyse.....	52
3.4 Analyse préliminaire du secteur d'activité.....	56
3.4.1 Environnement.....	56
3.4.2 Principaux acteurs en relations industrielles dans le secteur minier.....	61
3.4.3 Résumé historique.....	63
3.4.4 Régime de négociation.....	66
3.4.5 Enjeux actuels.....	66
3.4.6 Expériences et innovations récentes.....	71
3.4.7 Portrait des associations patronales du secteur minier.....	73
3.5 Profil des interlocuteurs interrogés.....	75

<b>4. Présentation des résultats.....</b>	<b>76</b>
4.1 L'expérience de diffusion de l'action patronale sectorielle .....	76
4.1.1 La logique d'action sectorielle .....	76
4.1.2 Les pratiques en ressources humaines et en relations de travail.....	93
4.1.3 Les mécanismes de diffusion .....	102
4.2 Sommaire des résultats .....	124
<b>5. Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>129</b>
5.1 Analyse et synthèse des résultats.....	129
5.2 Discussion des résultats .....	142
5.2.1 La révision du modèle d'analyse .....	142
5.2.2 Les questions soulevées par la recherche.....	146
<b>Conclusion .....</b>	<b>151</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>159</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>I</b>
ANNEXE 1: GRILLE D'ENTREVUE 1 – ASSOCIATION PATRONALE MINIÈRE.....	I
ANNEXE 2: GRILLE D'ENTREVUE 2 – ENTREPRISE MINIÈRE .....	V

## Liste des tableaux

TABLEAU I : Opérationnalisation de la variable indépendante : Logique d'action des associations patronales.....	p. 36
TABLEAU II : Opérationnalisation de la variable dépendante : Pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail.....	p. 38
TABLEAU III : Opérationnalisation de la variable modératrice : Mécanismes de diffusion.....	p. 42
TABLEAU IV : Synthèse des résultats par association à l'étude.....	p. 128
TABLEAU V : Mécanismes de diffusion descendante et ascendante.....	p. 136
TABLEAU VI : Modèle opératoire proposé pour les recherches futures afin d'étudier les mécanismes de diffusion à l'action patronale sectorielle.....	p. 145

## Liste des figures

FIGURE 1 : Modèle conceptuel de la diffusion de la logique d'action sectorielle sur les pratiques en ressources humaines et en relations de travail.....p. 34

FIGURE 2 : Pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail ciblées et non ciblées par les associations patronales .....p. 130

## Liste des acronymes

ACPE	Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs
AEMQ	Association de l'exploration minière du Québec
AMC	Association minière du Canada
AMQ	Association minière du Québec
APSM	Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur minier
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CA	Conseil d'administration
CCTM	Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
CNT	Commission des normes du travail
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
FIM-CSN	Fédération de l'industrie manufacturière de la Confédération des syndicats nationaux
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
ICM	Institut canadien des mines, de la métallurgie et du pétrole
IRSST	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail
MDEEP	Ministère du développement durable, environnement et parcs
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation

MELS	Ministère de l'éducation, du loisir et du sport
MESS	Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale
MRNF	Ministère des ressources naturelles et de la faune au Québec
OIT	Organisation internationale du travail
ONU	Organisation des nations unies
PDAC	Prospectors and developers association of Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
RHIM	Conseil des ressources humaines de l'industrie minière
RT	Relations de travail
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
TCA	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada

## Remerciements

Les remerciements me permettent enfin d'exprimer ma gratitude à tous ceux qui m'ont supportée et aidée à réaliser cette importante étape dans ma vie étudiante.

Premièrement, je tiens à remercier du fond de mon cœur Pierre, l'homme qui partage ma vie et que j'aime profondément. Merci de m'avoir poussée dans cette voie et de m'avoir offert tant d'encouragements et de support moral. Tu n'as jamais douté de mes capacités et tu as toujours été fier de mes accomplissements. Personne n'a jamais autant cru en moi que toi et pour cela, je t'en suis éternellement reconnaissante.

Je remercie les parents de mon amoureux, Lucie et André, pour m'avoir toujours incitée à poursuivre mes études aux cycles supérieurs. Merci de vous être intéressés à ce chapitre de mes études, d'avoir entendu mes préoccupations et de m'avoir encouragée. Avec votre oreille attentive et votre sagesse, vous avez toujours été de bon conseil pour moi.

Je tiens aussi à remercier ma collègue de travail, Marie-Gaëlle, qui était dans la même équipe de recherche que moi et dont le parcours universitaire fut très similaire au mien. Le fait de pouvoir partager ensemble nos préoccupations du début de la maîtrise à la toute fin fut pour moi très apaisant et motivant à la fois. Je me souviendrai toujours de nos séances de travail dans le bureau et de nos dîners à « La Brunante ».

Je remercie mes directeurs de recherche, Mme. Mélanie Laroche et M. Jean Charest, ainsi que les membres du jury, messieurs Patrice Jalette et Michel Coutu. Merci à vous quatre pour vos commentaires constructifs et vos encouragements à la poursuite du projet du mémoire.

Je remercie infiniment tous les participants rencontrés ayant collaboré à l'étude. Merci pour le temps que vous m'avez accordé et toutes les précieuses informations que vous m'avez confiées. Sans vous, ce mémoire n'existerait pas. Merci pour la générosité dont vous avez fait preuve à mon égard.

En terminant, je tiens à remercier la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour l'aide financière accordée. Il n'y a aucun doute que cet aide a facilité la réalisation de mon mémoire. Je remercie pareillement l'École de relations industrielles (ÉRI) pour son soutien financier sous diverses formes afin de simplifier la poursuite de mes études.





## Introduction

L'environnement des relations industrielles évolue selon l'action conjuguée des syndicats, des gouvernements et des employeurs. Il est alors pertinent d'étudier l'acteur patronal organisé, encore négligé dans la littérature, afin de saisir son influence sur les politiques publiques en matière d'emploi et les relations du travail. Il faut toutefois considérer les nombreux défis qui sont posés à l'action collective patronale. Selon Traxler (2004), la mondialisation des marchés et l'intensification de la concurrence internationale contribueraient à diminuer la propension des employeurs à s'associer. Les changements économiques agiraient de telle sorte qu'ils augmentent le pouvoir de négociation des employeurs par le biais des menaces de délocalisation. Ces derniers voient donc moins d'utilité dans les formes d'action concertée, ce qui peut sans doute contribuer à expliquer la perte de vitesse des associations patronales dans le monde (Thelen, 2000). Dans le cadre du système décentralisé de relations du travail en Amérique du Nord, cette situation est encore plus d'actualité, où la solidarité entre concurrents sur un même marché n'est pas naturelle en soi (Laroche, 2007). Pourtant, des auteurs soutiennent que différents facteurs comme le pouvoir syndical, l'encadrement législatif ou les incertitudes économiques liées à la mondialisation mèneraient les employeurs à utiliser davantage les associations patronales pour améliorer leur capacité d'influence au-delà des milieux de travail sur l'ensemble des règles élaborées en matière de travail (Behrens, 2004). L'acteur patronal organisé serait donc susceptible d'étendre sa logique d'action à une gamme plus vaste d'enjeux en lien avec le marché du travail et les politiques publiques comme le développement de la main-d'œuvre et la formation, la santé et la sécurité au travail, les pratiques de ressources humaines et de relations du travail et même les droits humains. Ces associations, puisqu'elles constituent des corps politiques qui doivent bâtir la solidarité entre leurs membres, sont appelées à déployer différentes actions permettant de concilier leurs intérêts divergents et les amener à adopter une visée collective sur les projets qu'elles portent (Laroche, 2007).

Notre projet de recherche vise à étudier les stratégies d'un acteur qui a retenu très peu d'attention dans la littérature nord-américaine de relations industrielles, soit l'acteur patronal organisé. La recherche s'inscrit dans un projet global qui porte sur les formes d'organisation de l'acteur patronal et ses différentes actions au niveau des relations de travail et des politiques publiques en matière d'emploi en contexte de globalisation. Spécifiquement, cette étude

s'intègre au sein de deux projets de recherche plus larges : le premier portant sur l'acteur patronal organisé au Québec et en Ontario et ses logiques d'actions dans les sphères des relations de travail et des politiques publiques du travail; le deuxième portant sur l'articulation des espaces de régulation sectorielle et locale. Notre recherche se concentre sur le secteur minier au Québec, lequel est fortement syndiqué et où des associations patronales sont actives en matière de politiques publiques et de relations du travail et siègent au sein d'institutions du marché du travail.

Ce projet de mémoire n'a pas la prétention d'étudier l'ensemble des logiques d'action de l'acteur patronal organisé dans le secteur minier. Il vise plutôt de manière large à mieux comprendre la capacité représentative des associations patronales. La capacité représentative a été définie par des auteurs s'intéressant à l'action syndicale comme étant la liaison entre les représentants et les représentés (Dufour, Hege, Levesque et Murray, 2009), ce qui correspond dans notre cas à la capacité d'influence des associations patronales (représentants) à l'égard des entreprises membres (représentés). De manière plus spécifique, notre projet de recherche vise à identifier quels sont les mécanismes développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations en matière de politiques publiques et de relations du travail auprès de leurs membres. Nous concevons ainsi que les associations patronales, par l'entremise des mécanismes qu'elles développent pour diffuser leurs orientations en matière de politiques publiques et de relations du travail, peuvent influencer les pratiques de gestion de leurs membres.

Dans le cadre de ce mémoire, il sera question d'un rappel des écrits que nous avons déjà recensé sur l'action collective patronale, de la méthodologie qui a été utilisée pour mener à bien notre projet de recherche ainsi que de l'obtention et l'analyse de nos résultats de recherche. Nous cherchons spécifiquement dans cette étude à identifier les mécanismes de diffusion utilisés par les associations patronales pour influencer les pratiques locales de gestion des entreprises membres.

# 1. Le problème de l'action collective patronale

Le chapitre 1 traite du phénomène de l'action collective patronale et de la représentation effectuée par les associations patronales. Cette recension des écrits met en évidence à quel point cette question n'a pas retenu l'attention des chercheurs en Amérique du Nord.

## 1.1 Revue de littérature

L'acteur patronal organisé étant un sujet peu étudié dans la littérature nord-américaine en relations industrielles, il n'est guère surprenant de reconnaître la pénurie d'études ou d'articles récents touchant notre objet de recherche soit les mécanismes de diffusion de l'action sectorielle concertée. Malgré ce constat, il n'empêche que l'analyse des publications recensées permet de faire le point sur l'état de la connaissance en matière d'action collective patronale.

La recension des écrits se décline en sept sections. Il s'agit des sections suivantes : la définition de l'action collective patronale (1.1.1); l'objet de la représentation (1.1.2); les champs d'action (1.1.3); les niveaux d'actions (1.1.4); le monde patronal au Québec (1.1.5); la capacité représentative des associations patronales (1.1.6) et finalement, les mécanismes de diffusion (1.1.7).

### 1.1.1 Définition de l'action collective patronale

Tout d'abord, il convient d'apporter un sens à l'expression « **action collective patronale** » en abordant les points suivant : (1) la notion de groupe organisé; (2) les critères de définition d'une association d'employeurs; (3) l'identification du champ d'intérêt des associations patronales; (4) l'objectif premier poursuivi par les associations patronales et (5) l'association d'employeurs comme entrepreneur institutionnel.

Selon Olson (1965), un **groupe organisé** fait référence à un regroupement d'individus ayant des intérêts communs et qui vont agir sur la base de cette communauté d'intérêts. L'action collective peut donc être interprétée comme la conduite d'un groupe qui mobilise des

ressources collectives pour défendre des intérêts communs (Laroche, 2007). Olson propose plutôt une définition de l'action collective avec des membres qui vont agir tant dans leur intérêt personnel que dans l'intérêt du groupe (Olson, cité par Latham, 2008). Aux fins de ce projet, l'action collective patronale est considérée comme une action organisée entre employeurs qui permet de concilier par divers mécanismes, des décisions prises par les acteurs économiques de manière individuelle (Laroche, 2007).

Une organisation récolte le titre d'**association d'employeurs** si elle rencontre au moins un de ces trois critères : (1) elle négocie des ententes collectives directement ou indirectement; (2) elle est impliquée dans des consultations de nature bipartite et/ou tripartite sur la régulation du marché du travail et des relations industrielles et (3) elle possède un département spécifique qui s'occupe de questions précédentes (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Les **intérêts** d'une association patronale sont variés et ne sont pas le parfait corollaire de ceux des entreprises qui ont des intérêts d'affaires vis-à-vis leurs employés, clients et fournisseurs. Effectivement, les organisations d'employeurs sont une forme spéciale d'association d'intérêts d'affaires puisque ce type d'organisation est dédié à la représentation des intérêts collectifs de ses membres relativement au marché du travail et aux relations industrielles (Traxler et Behrens, 2004). Le chef d'entreprise comme propriétaire, est réputé comme individualiste et recherchant son profit personnel tandis que l'action collective suppose le compromis entre les membres et la recherche d'intérêts pour le groupe. Dans cette perspective, le chef d'entreprise a plus d'intérêts à s'engager que de ne pas s'engager dans l'association afin de bénéficier des avantages gagnés par l'action collective, mais sans participer activement puisque cela représente un coût important en termes de temps investi. Ainsi, l'entreprise ne renonce pas à agir directement pour son propre compte (Rabier, 2007).

Selon les prétentions de Traxler, l'**objectif** ultime des associations patronales est le suivant : les organisations d'employeurs sont constituées en vue d'organiser et d'avancer les intérêts collectifs que les employeurs ont dans le marché du travail (Traxler et Behrens, 2004). Tout représentant patronal intéressé dans l'association ne devrait pas voir se voir exclu des activités de cette dernière.

Il appartient à l'association patronale de bâtir la solidarité entre ses membres en redéfinissant leurs intérêts potentiellement conflictuels par le processus d'organisation collective lui-même

(Laroche, 2007). Il faut donc comprendre que plusieurs stratégies peuvent être développées par les associations patronales pour entretenir ces liens de solidarité. Comme nous le verrons, notre recherche s'attarde plus particulièrement aux moyens développés par les associations patronales pour diffuser leurs grandes orientations à leurs membres, et par conséquent, exercer une influence sur les pratiques locales de gestion. Les sections suivantes mettent en évidence les principaux déterminants des stratégies et des actions développées par les associations patronales, lesquelles détermineront ultimement l'influence potentielle qu'elles peuvent exercer sur leurs membres. La littérature suggère en effet que le répertoire d'actions des associations patronales est fonction des trois points suivant : 1) des objets de la représentation; 2) des champs d'action privilégiés et 3) des niveaux d'actions.

### 1.1.2 Objet de la représentation

Cette section examine les deux points suivant : (1) la forme associative donc les types de personnes morales qui peuvent être représentées par une association patronale et (2) les typologies des formes d'associations patronales.

L'**objet du « membership »** diffère entre les associations patronales. Une distinction est de mise entre les catégories suivantes : « Peak associations thus include (a) independent 'membership' associations which organise only companies as members and have no affiliated associations, and (b) independent confederations (ie 'associations of associations') which organise other (lower-level) associations and possibly companies as well » (Traxler et Behrens, 2004:4). La forme associative peut correspondre aux associations, aux entreprises ou une combinaison entre les deux.

La littérature européenne met aussi de l'avant des formes associatives alternatives. Dans son rapport de 2010, l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* identifie un « membership » basé sur les investisseurs étrangers et les femmes. Le rapport nous apprend que bon nombre de pays européens ont des organisations patronales qui représentent les intérêts d'affaires des investisseurs étrangers ainsi que des femmes qui sont des entrepreneures et des propriétaires d'entreprises. L'appartenance ethnique et géographique peut constituer le fondement d'organisations d'affaires dans des pays ayant une large communauté d'immigrants.

La forme associative peut également se baser sur la nature de l'organisation. La taille d'une organisation peut être un facteur déterminant du regroupement, certaines associations s'adressant à des grandes entreprises et d'autres à des petites et moyennes entreprises (PME). De plus, les associations ne s'adressent pas toujours aux entreprises privées, elles peuvent s'adresser à des employeurs du domaine public tels que des organismes sans but lucratif et compagnies détenant une part de ce marché. On peut citer en exemple le Conseil du Patronat du Québec (CPQ) qui compte dans ses rangs des commissions scolaires. Généralement, ce type d'employeur est représenté dans des associations à caractère général, mais il existe parfois des associations qui représentent spécifiquement leurs intérêts.

Il existe déjà dans la littérature des **typologies des formes d'associations patronales**. Au Québec, Delorme et al. (1994) ont recensé divers regroupements professionnels d'employeurs et, suite à leur analyse, les ont classifiés par catégorie. La classification repose sur la nature du « membership » qui est fonction du degré d'implication des organisations par rapport aux relations de travail. Le résultat final se lit en cinq classes distinctes :

- (1) Associations patronales responsables de la négociation avec les syndicats de salariés, que l'on qualifie de *syndicats patronaux*;
- (2) Regroupements sectoriels de défense des intérêts économiques et sociaux des entreprises membres, appelés *associations patronales verticales ou horizontales*;
- (3) Associations vouées à la défense des intérêts du monde des affaires auprès des pouvoirs publics, appelés *groupes de promotion économique*;
- (4) Regroupements d'entreprises par secteur d'activité visant le maintien de leur part de marché, que l'on qualifie de *regroupements d'affaires*;
- (5) Groupes d'intérêts voués au développement individuel et à celui de certaines professions, appelés *mouvements professionnels* (Delorme, Fortin et Gosselin, 1994 : 12).

La typologie de Traxler et Behrens (2004) quant à elle se base sur la nature de la représentation offerte aux membres.

Aux fins de la classification, on peut distinguer trois grands types d'associations de défense des entreprises en fonction de leur type et le degré de spécialisation fonctionnelle :

- (1) Les organisations patronales «pures», qui se spécialisent dans la représentation des intérêts seulement liés au marché du travail et aux relations industrielles;
- (2) Les associations commerciales «pures» qui représentent uniquement les intérêts liés aux marchés de produits de leurs membres;

(3) Les associations « dualistes », qui combinent la représentation des intérêts du marché du travail et les intérêts des marchés de produits.

Les organisations patronales sont qualifiées de pures lorsqu'elles représentent strictement les intérêts des employeurs relativement à la sphère des relations industrielles (exemple : politiques du travail) ou bien lorsqu'elles représentent strictement leurs intérêts relativement au marché du produit (exemple : politiques commerciales). D'autres associations patronales sont qualifiées de dualistes, car elles représentent conjointement les intérêts des employeurs en ce qui a trait au marché du travail et au marché du produit. Ces deux types d'associations coexistent dans la plupart des pays, y compris au Québec.

Ces constats de la littérature nous amènent à conclure que selon la nature de la représentation des associations patronales, leurs orientations et leurs actions seront différentes. L'influence qu'elles exerceront sur leurs membres doit donc être analysée à la lumière des objets de la représentation effectuée.

### 1.1.3 Champs d'action

Les activités privilégiées par une association patronale sont fonction, comme nous l'avons mentionné, de la nature de sa représentation. De manière concrète, les « associations patronales pures » développeront des activités et des services liés à la sphère des relations industrielles et des rapports collectifs, alors que les « associations commerciales pures » orienteront leur répertoire d'actions sur les intérêts en lien avec le marché du produit et les « associations dualistes » interviendront dans ces deux sphères d'activité. Plusieurs types de services et d'actions peuvent donc être développés par les associations patronales. Cette section s'attarde plus particulièrement aux quatre catégories suivantes : (1) les services en négociation collective; (2) les accords bipartites ou tripartites; (3) la représentation d'intérêts auprès du gouvernement, des médias et du public et (4) les autres services offerts aux affiliés.

Certaines associations patronales ont pour mission la **négociation collective** directe avec les instances représentatives des salariés. L'implication dans la négociation collective est un aspect distinctif entre les associations qui nous permet de mieux saisir la nature de l'association. Les accords qui en découlent, prennent généralement deux formes. La première



forme c'est-à-dire régulière, par exemple annuelle ou tous les deux ans, correspond à des accords à caractère général fixant les augmentations de salaire et autres conditions générales de l'emploi, ou établissant des lignes directrices ou des minimums à respecter dans ces domaines par les négociateurs de niveau inférieur. La deuxième forme coïncide en des accords sur des questions spécifiques de la relation d'emploi, généralement de nature ponctuelle, mais dans quelques cas plus fréquents (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). En Europe, les écrits rapportent que les services de négociation collective sont généralement offerts sur une base sectorielle ou intersectorielle.

Les fonctions de représentation peuvent aussi résulter en l'élaboration d'**accords tripartites**. La coopération tripartite se définit comme toute(s) (les) transaction(s) entre les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs concernant la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales (Organisation internationale du travail, 2007). Au Canada, les employeurs tout comme les travailleurs ont la possibilité de participer aux débats nationaux sur les questions relatives au travail. Les employeurs par l'entremise de cette participation, peuvent exercer une influence considérable sur le contenu de ces accords. Le tripartisme peut prendre différentes formes. Pour simplifier le tout, on peut distinguer deux grands types de situations qui sont à l'opposé l'une de l'autre en matière de tripartisme : (1) le tripartisme institutionnel consiste en une structure institutionnelle où le mouvement syndical, les groupements d'employeurs et le gouvernement, mettent au point conjointement les politiques qu'ils désirent appliquer dans certains secteurs et s'assurent que ces ententes soient acceptées et respectées; (2) il peut aussi ne consister qu'en des discussions à trois sans autre objet que d'échanger des points en fonction des dossiers et des circonstances (Giles, 1982). Le premier type implique que les trois acteurs (employeurs, travailleurs et État) jouent un rôle dans l'élaboration et l'administration des politiques économiques et du travail et dans le deuxième type, les points de vue et les actions sont utilisés dans l'espoir qu'on en tienne compte. On peut citer en exemple l'Organisation internationale du travail (OIT) qui est une institution tripartite spécialisée de l'ONU (Organisation des Nations Unies) qui rassemble gouvernements, employeurs et travailleurs de ses États membres (dont le Canada) dans une action commune pour promouvoir le travail décent à travers le monde. Une convention de nature tripartite est par exemple celle qui porte sur les agences d'emploi privées et qui prévoit que sa mise en œuvre sera subordonnée à la consultation entre les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs (Organisation internationale du travail, 2007). La

participation au dialogue social entre les acteurs du système de relations industrielles semble un rôle important pour les associations d'employeurs puisque cela constitue une bonne occasion de faire valoir les intérêts des employeurs sur les questions qui touchent le domaine de l'emploi.

Le **lobbying auprès du gouvernement** est une voie importante par laquelle les associations font valoir les intérêts de leurs membres et incitent l'État à entreprendre des actions qui favorisent ces intérêts. Le recours au lobbying peut s'effectuer par l'entremise de campagnes d'information et de sensibilisation non seulement vis-à-vis l'État, mais auprès de la population pour influencer l'opinion publique. Les campagnes politiques deviennent une activité clé pour les associations patronales dans un contexte de dérèglementation, privatisation et retrait du gouvernement de la sphère de promotion et défense des droits collectifs. Le lobbying peut également se faire sur une base internationale et auprès des organismes internationaux.

Outre les actions qui visent la représentation patronale auprès de l'acteur étatique et syndical, les associations offrent une **gamme diversifiée de services à leurs affiliés** c'est-à-dire des services de consultation d'experts, information, recherche, éducation, formation, réseautage, assistance à l'exportation de produits et services, etc. Cette prestation de services se distingue des activités de représentation des intérêts patronaux. Effectivement, la différence entre la représentation des intérêts et des services est que le premier est un bien collectif, alors que ces derniers sont des biens privés (Traxler et Behrens, 2008). Ces services sont offerts tout à fait gratuitement ou à prix réduit aux entreprises membres de l'association.

La consultation d'experts peut être en lien avec des questions au niveau légal et sur des aspects plus précis d'affaires ou de relations de travail. En ce qui a trait aux actions informatives et de recherche, les associations produisent une panoplie d'analyses et de statistiques qui touchent tant les domaines de l'économie, du social, de la taxation, des ressources humaines, de l'environnement et tout autre domaine pertinent pour les employeurs. Au niveau européen par exemple, nous observons que les actions peuvent miser sur le respect de la diversité et la conclusion d'ententes sur la responsabilité sociale des firmes. L'établissement de réseaux de contacts et les opportunités de réseautage sont des actions privilégiées par les associations patronales pour tisser des liens entre les entreprises. Quant

aux services d'aide à l'exportation, ils peuvent consister en l'assistance pour trouver des partenaires d'affaires ou la promotion d'investissements à l'étranger.

Les services représentent une façon de plus en plus efficace pour attirer les employeurs au sein de l'association (Visser and Wilts, 2006). Ces services ont une importance considérable pour les petites entreprises dont les ressources sont limitées.

En réaction à des changements dans les contextes nationaux et dans les besoins des employeurs, plusieurs associations patronales ont étendu les services offerts à leurs affiliés. Certaines actions sont priorisées. L'accent est mis sur le développement de marchés pour l'exportation et les préoccupations comme l'internationalisation, les finances et le transfert technologique sont de rigueur. Certaines associations ont même développé en parallèle de leurs activités, des compagnies affiliées qui dispensent aux membres des services de formation et de crédit comme des mutuelles d'assurances notamment. Un autre changement significatif se rapporte à l'augmentation du nombre de services de consultation et d'expertise offerts aux affiliés. L'aspect le plus touché par les services-conseils est celui juridique étant donné que la complexité qui s'y rattache est de plus en plus grande. Les employeurs peuvent donc bénéficier auprès de leur association des services d'information, de représentation et d'une police d'assurance pour les cas juridiques impliquant des employés.

Au-delà des services offerts, mentionnons que l'opportunité de participer à la prise de décision serait le plus grand motif, particulièrement pour les grandes entreprises, d'intégrer une association (Traxler, 2008).

Comme nous le verrons, les services offerts par les associations patronales et les activités qu'elles mènent peuvent influencer grandement les pratiques locales de gestion de leurs membres. Il s'avère donc essentiel de bien comprendre le répertoire d'actions des associations patronales pour mieux comprendre comment elles sont en mesure de transmettre leurs orientations au niveau local.

### 1.1.4 Niveaux d'actions

Le contexte de mondialisation et les enjeux contemporains du travail (formation, conciliation travail-famille, « flexicurité » etc.) amènent l'acteur patronal à intervenir à des niveaux supérieurs, comme le niveau sectoriel, et ce, dans l'objectif de subordonner la régulation du travail à une logique de compétitivité dans un espace économique libéralisé (Charest, 2010). S'intéresser aux associations patronales nécessite donc de prendre en considération les multiples niveaux auxquels elles peuvent agir : les niveaux national, sectoriel et territorial (régional et local).

Le **niveau national** peut être défini comme ceci : organisations qui ne sont pas affiliées à une structure de plus haut niveau, qui ont une portée nationale et qui organisent les employeurs dans plus d'un secteur économique (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). L'envergure nationale constitue le critère de représentation. Une association patronale de type national est indépendante et participe dans le respect de ses droits, aux accords bipartites et tripartites du pays en question.

Le **niveau sectoriel** correspond aux associations patronales sectorielles qui organisent les employeurs dans un secteur d'activité économique en particulier. L'organisation peut se faire sur un territoire national ou régional, mais elle ne doit pas s'étendre à plusieurs secteurs d'activités économiques. Elles peuvent être indépendantes ou affiliées à une ou plusieurs associations nationales. Les résultats des recherches européennes ont permis de produire une liste des secteurs les plus organisés du côté patronal. Ainsi donc, les secteurs où les intérêts des employeurs sont le plus souvent représentés par une association patronale en Europe sont : l'agriculture (Danemark, Finlande, France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Portugal et Norvège); les services, définis de différentes façons (Finlande, Grèce, Italie, Portugal et Norvège) et le secteur financier (Danemark, Norvège et Suède) (Traxler et Behrens, 2004). Il n'existe pas d'équivalent québécois ou canadien de cette liste. Au Québec, on peut effectuer les constats suivants. On assiste de plus en plus à la création de comités sectoriels favorisant le dialogue social entre les différentes parties prenantes à l'intérieur d'une même industrie. En effet, 30 comités sectoriels de main-d'œuvre sont organisés au Québec afin de soutenir les besoins relatifs aux différents secteurs d'activité économique représentés. Il est à noter que le contexte actuel de libéralisation et privatisation peut mener de plus en plus à l'apparition d'associations patronales dans le secteur public (organismes sans but lucratif et compagnies

détentrices d'une propriété publique) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Un des rôles clés des associations sectorielles d'employeurs en Europe repose sur l'engagement direct dans la négociation collective. Par ailleurs, on observe que le processus de décentralisation des négociations dans plusieurs pays européens a produit des réponses distinctes de la part des associations patronales. Certaines ont cessé leur implication dans la négociation sectorielle, d'autres ont permis à des entreprises de devenir adhérentes sans qu'elles soient couvertes par les conventions signées et l'approche la plus commune fut de prioriser les clauses de flexibilité dans la négociation des conventions sectorielles (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). À première vue, il semble que l'action collective sectorielle repose en général sur le degré de coordination des employeurs dans la négociation sectorielle ainsi que la représentation dans les institutions du travail et dans le marché du produit.

L'organisation peut également s'effectuer à un **niveau territorial** c'est-à-dire sur une base régionale et sur une base locale. Une association peut donc regrouper les entreprises en fonction d'un territoire d'appartenance comme une province ou une municipalité spécifique et cette représentation peut englober différents secteurs d'activités économiques. Le lobbying, le contact avec les autorités publiques, le réseautage, les services aux membres et la participation dans les accords tripartites sont des actions très présentes chez les associations patronales structurées géographiquement par région ou par localité (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). Le territoire est présenté comme un espace pertinent de régulation socio-économique notamment en matière d'emploi et de développement économique (Jobert, 2003). L'intérêt pour cet espace de régulation est issu notamment de la notion de gouvernance pour rendre compte d'échanges locaux et de coopération. L'organisation territoriale des associations patronales permettrait donc d'observer les échanges entre les entreprises, chose qui échappe au contrôle des régulations étatiques et centralisées. La régulation territoriale favoriserait la mobilisation et la coopération d'acteurs multiples, publics et privés autour de projets. La régulation territoriale permettrait de définir des politiques d'insertion professionnelle, de formation et d'emploi mieux articulées aux caractéristiques économiques et aux perspectives de développement local tout comme elle permettrait d'utiliser au mieux les ressources existantes (partenariats, réseaux collectifs, outils

de connaissance et de prospective) pour mettre en œuvre ces politiques (Jobert, 2003). La régulation sectorielle pourrait néanmoins poser des difficultés accrues au niveau de l'articulation des logiques d'action collective. Il y aurait une faible organisation des structures régionales patronales, une absence d'organisations représentatives de l'ensemble de la branche et des conflits entre les différentes organisations autour d'enjeux de représentativité.

De cette section, il faut retenir que les activités des associations patronales sont menées à divers niveaux du système de relations industrielles et du système économique. Selon le niveau auquel les associations agissent, leurs actions devraient être de nature différente. Les niveaux étant décrits et avant d'aller plus loin, il serait approprié de dresser un court portrait de la situation québécoise en matière de représentation patronale. À quels niveaux les associations patronales agissent-elles au Québec et quelles sont les particularités québécoises sur le sujet?

### 1.1.5 Le monde patronal au Québec

L'organisation du monde patronal québécois ne date pas d'hier. En effet, la révolution industrielle et l'implantation du syndicalisme industriel ont joué un grand rôle dans le développement d'un monde patronal qui se donne des structures de représentation de ses intérêts (Delorme, 1994).

Alors que certaines associations patronales représentent des entreprises de nature et de taille similaire, d'autres associations regroupent des entreprises très diversifiées en termes de taille, allant des PME à des firmes multinationales, et positionnées à différents stades de la chaîne de valeur (donneurs d'ordre, sous-traitants, équipementiers).

Au Québec, la concertation des acteurs se fait traditionnellement au niveau national et sectoriel (sommets économiques, Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre, Commission des partenaires du marché du travail, Commission des normes du travail, Forum des générations, etc.) (Charest, 2010). Au-delà de la tradition, il faut mentionner que les acteurs patronaux sont fortement impliqués dans la constitution de nouvelles formes d'institutions intermédiaires (comme les comités sectoriels de main-d'œuvre) en mesure d'influencer les pratiques de formation, les stratégies industrielles et le développement régional

et local (Bélanger et Lévesque, 2002). Le discours gouvernemental reconnaît la place cruciale du patronat dans le rôle moteur de la dynamique de développement dans le cadre de la mondialisation des marchés (Bourque, 2000). L'intervention sectorielle qui contribue à développer la capacité d'adaptation de l'industrie face à l'accélération de la concurrence mondiale et aux changements technologiques apparaît comme une stratégie majeure d'intervention sur le marché du travail. Cela nous amène à considérer le Québec comme un terrain riche pour l'étude du renouvellement des acteurs et des institutions à l'ère de la mondialisation.

Les nombreuses associations patronales au Québec jouent des rôles multiples : la négociation collective, la représentation des intérêts économiques de leurs membres ou encore l'orientation des politiques publiques du travail (Charest, 2010). Des associations patronales sont actives au niveau sectoriel pour promouvoir les intérêts de leurs membres et des comités sectoriels ont été constitués pour résoudre des problèmes communs aux entreprises en matière d'emploi. Le monde patronal au Québec peut être décrit comme éclaté, car les associations patronales sectorielles sont en situation de concurrence les unes avec les autres dans leur lobbying auprès de l'État (Bourque, 2000).

Les associations patronales sont actives au sein des tables de concertation sectorielle (par exemple : la table de concertation sur les affaires autochtones) que ce soit notamment par le biais de représentants des associations patronales sur les conseils d'administration des tables de concertation. Les associations s'assurent ainsi que leurs membres trouvent leur compte dans les divers projets qui sont mis de l'avant au sein des tables de concertation. Cette participation plus active des associations patronales aux tables de concertation sectorielle est relativement nouvelle. En effet, Bourque (2000) rapporte que ce sont davantage les dirigeants d'entreprises que les représentants d'associations patronales qui participent au sein des tables de concertation. Ce phénomène découle du fait que certains intervenants perçoivent les associations patronales comme bureaucratiques et comme un obstacle au changement. Les associations perçoivent quant à elles les tables de concertation comme une menace à leur pouvoir et leur légitimité. Elles sont invitées à participer aux tables uniquement dans des cas exceptionnels. Néanmoins, les associations patronales vont graduellement s'intéresser à cette nouvelle dynamique de concertation sectorielle que ce soit en participant aux projets qui en découlent (Bourque, 2000).

Des laboratoires d'idées patronaux (« think tanks ») sont également en place au Québec. Parmi les plus importants se trouvent les laboratoires suivant : l'Institut économique de Montréal et au Canada, l'Institut Fraser et le Conference Board du Canada. Les laboratoires sont insérés dans un réseau les liant au patronat québécois et à l'État. Ils produisent des discours et des recherches qui reflètent leur idéologie. Les associations patronales entretiennent des liens avec des laboratoires d'idées pour commanditer des études d'impact économique lorsque des mesures fiscales désavantageuses pour les entreprises sont annoncées (Delorme, 1994). La diversité des laboratoires d'idées ne permet pas de généralisation toute faite quant à leur rôle et idéologie, mais on peut souligner la création et la diffusion de certaines de leurs idées dans les solutions politiques servant à la construction de politiques publiques. Malgré cet intérêt ailleurs en Amérique du Nord, on compte peu ou pas d'analyses de laboratoires d'idées québécois et aucune analyse traitant de ceux du milieu des affaires. Les laboratoires d'idées patronaux génèrent peu de débats, ce qui pourrait refléter le développement tardif de ces organisations au Québec (Graefe, 2004).

Force est de constater que la concertation des entreprises au Québec n'est pas chose imposée, mais découle de la prise de conscience des employeurs du fait que les défis posés par la mondialisation peuvent être relevés avec succès à travers des actions concertées. Le patronat comme acteur économique serait convaincu que le succès des entreprises est indissociable de la cohésion sociale entre ces dernières (Bourque, 2000). Dans cette optique, le monde patronal participe à un ensemble de mécanismes de concertation dont plusieurs ont été décrits ci-dessus. Les associations patronales font partie d'un ensemble de structures mises en place pour représenter les intérêts du patronat. Toutefois, il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure les associations d'employeurs parviennent à représenter les intérêts de leurs membres qui peuvent parfois diverger.



### 1.1.6 La capacité représentative des associations patronales

L'action collective patronale présente des difficultés en raison de la pluralité d'intérêts et de points de vue existant au sein même de la représentation patronale. Il semble que bien que les employeurs partagent les mêmes intérêts capitalistes, ceux-ci ne sont guère plus faciles à organiser que les travailleurs (Woll, 2006). Certains auteurs vont même jusqu'à dire qu'on ne peut parler d'un intérêt commun en raison des tensions entre les actions individuelles des entreprises. L'action collective patronale est fragile et facilement mise en question (Woll, 2006). Toutefois, l'existence d'un intérêt commun ne détermine pas automatiquement une action collective (Jobert, 2003). Du fait que les intérêts patronaux peuvent être hétérogènes et par conséquent, les actions concertées peuvent générer des tensions intra ou inter organisationnelles, surtout en raison des coûts et de la perte d'autonomie décisionnelle qui lui sont associés ainsi que de l'équilibre de pouvoir entre les membres (Laroche, 2007).

La diversité des intérêts des entreprises membres découle des différences entre elles en termes d'organisation interne et de marchés desservis (Streeck, 1987), et des structures de coûts distinctes (Bowman, 1998). De là toute l'importance pour les associations patronales de procéder à un arbitrage entre les multiples intérêts divergents entre les membres, de bâtir la solidarité entre ceux-ci et de les rallier autour d'une visée commune. En d'autres termes, elles doivent renforcer leur capacité représentative, le sujet abordé dans la présente section.

À ce propos, Traxler (2008) suggère que les associations patronales dont l'objectif est de convertir les intérêts individuels en buts collectifs, définissent leur domaine de représentation, veillent à ce que leurs membres respectent les buts de l'organisation et s'approprient les décisions collectives. La question du pouvoir du côté patronal reposerait ainsi sur le **soutien direct des adhérents** et sur leur participation à la formulation et à l'application des politiques publiques (Béthoux et Jobert, 2004). Pour y parvenir, Traxler (2003) suggère également que les associations doivent adopter une **structure organisationnelle adéquate** de manière à demeurer représentatives des intérêts de leurs membres. Comme le mentionne Laroche (2007), la représentativité des associations patronales peut être mesurée autant de manière quantitative que qualitative.

La **représentativité quantitative** d'une association patronale réfère à la proportion d'un groupe cible potentiel qui a rejoint une association particulière (Laroche, 2007). Il faut donc s'en remettre au concept de densité patronale, lequel correspond au « percentage of employees organized by the peak within its domain,... » (Visser, 1991). Il faut cependant être prudent face à une telle mesure puisqu'elle ne permet pas de bien capter le nombre d'entreprises représentées par une association patronale (Traxler, 2003). Comme le mentionne Laroche (2007), le simple fait qu'une grande entreprise soit membre d'une association patronale ferait augmenter sa représentativité, d'où l'importance de considérer la densité patronale en termes d'organisations et se référer au pourcentage des entreprises d'un secteur donné qui sont membres d'une association patronale par rapport à une population donnée d'entreprises.

La **représentativité qualitative** fait plutôt référence à la capacité d'une association patronale de donner une expression consistante aux différents intérêts qui la composent (Laroche, 2007). Selon Traxler (2003), pour apprécier la représentativité qualitative d'une association patronale, il faut prendre en considération le degré de centralisation des associations et le degré de concentration (ou de fragmentation) entre les associations (Traxler, 2003). Le degré de centralisation renvoie au contrôle exercé par les organisations patronales sur leurs membres. Selon Laroche (2007), on peut penser que ce degré sera faible si les associations n'exercent pas de contrôle sur les pratiques de gestion de leurs membres (par exemple : suivre une directive lors du déroulement d'une négociation collective); s'ils ne sont pas obligatoirement sujets aux ententes collectives signées par l'association (membres non conformes); s'ils peuvent conduire des négociations individuelles si leurs intérêts ne sont pas liés à celles menées par le groupe; s'il n'existe aucune mesure contraignante au sein de l'association (par exemple : obligation d'assister à l'assemblée annuelle) et si les membres organisent de façon autonome l'action industrielle (Laroche, 2007).

En ce qui concerne le degré de fragmentation, on réfère au nombre d'organisations nationales sur un territoire donné. Selon Traxler (2004, cité dans Laroche, 2007), cette mesure repose sur l'hypothèse voulant qu'un grand nombre d'associations signifie que les domaines couverts par chacune d'elles sont restreints et, par conséquent, qu'elles sont représentatives des intérêts de leurs membres. La capacité d'une association à mener une action stratégique dépend du nombre de segments de marché du travail qu'elle contrôle (Müller-Jentsch, 1988). Les domaines couverts par une association ne doivent pas être trop nombreux. De cette manière,

cela limite le regroupement d'intérêts divergents (qui découle des différentes activités économiques des membres) tout en n'écartant pas les intérêts de certains dans la formulation des objectifs. Pour assurer une liaison efficace entre le niveau sectoriel et local, la solution pour les associations patronales ne relève pas simplement du rétrécissement des domaines couverts et de la décentralisation de la procédure décisionnelle interne (Laroche, 2007). Cela irait à l'encontre même de la logique d'influence de l'acteur patronal.

À la lumière des constats sur les limites que pose la représentativité quantitative et qualitative d'une association patronale, la capacité représentative des associations patronales nous semble névralgique. Elles doivent adopter une structure organisationnelle adéquate en plus de développer des stratégies appropriées pour bien représenter les intérêts des membres et les amener à adopter leurs grandes orientations. Dans une étude portant sur l'acteur syndical, Tarrow (2005) souligne que la capacité représentative implique la nécessité de transposer des enjeux locaux dans un cadre plus large (up scaling), dans le cas qui nous préoccupe, de s'assurer que les préoccupations des entreprises membres soient prises en considération par l'association patronale. D'autre part, il faut également s'assurer de transposer les enjeux portés par l'association patronale au niveau local (down scaling), donc d'amener les entreprises membres à suivre les lignes directrices proposées par l'association patronale. La réalisation de cette recherche nous permettra de déterminer si la vision « bottom-up » (les actions de l'association constituant principalement le reflet des actions de ses membres) et si la vision « top-down » (les actions des entreprises étant le reflet des grandes lignes directrices de l'association) sont complémentaires l'une de l'autre dans la pratique ou si l'une prime sur l'autre.

La littérature en relations industrielles a jusqu'à présent négligé la question des liens entre les niveaux d'action local/sectoriel, du moins en regard de l'action collective patronale. Il s'agit donc d'un objet de recherche original, qui peut être abordé sous de multiples angles. Par ailleurs, de nombreuses conditions de succès pourraient faire l'objet d'un examen détaillé. Notre projet de recherche ne vise pas à procéder à un tel examen. Il s'intéresse de manière spécifique à la capacité des associations à inciter leurs membres à se conformer aux buts de l'organisation et à adopter au niveau local, des pratiques de gestion qui sont conforme aux orientations privilégiées.

Avant toute chose, on peut se demander comment une association patronale peut influencer les pratiques de ses membres. C'est par l'intermédiaire de sa logique d'action que cette influence est possible. Dans la présente recherche, la logique d'action d'une association patronale se rapporte à l'ensemble des orientations défendues par cette dernière en matière de politiques économiques, sociales et du travail et qui sont susceptibles de teinter les pratiques locales de gestion des membres en relations du travail et en ressources humaines.

Dans cet ordre d'idées, il faut se demander quelles sont les pratiques qui sont susceptibles d'être influencées par la logique d'action des associations patronales. Les pratiques locales en relations industrielles et leurs déterminants ont été largement documentés dans la littérature. Néanmoins, peu de chercheurs se sont penchés sur les règles qui émanent de l'action patronale sectorielle comme étant l'un des déterminants potentiels des pratiques locales du travail. Puisqu'il s'agit d'une recherche en relations industrielles, les pratiques locales qui nous intéressent sont celles qui se rapportent aux champs des ressources humaines et des relations de travail. Afin d'assurer la prospérité du secteur, nous croyons que l'association peut chercher à faire la promotion des pratiques « à haut rendement » soit des pratiques jugées bonnes ce qui peut du même coup favoriser un système cohérent de pratiques RH/RT entre les membres. Nous croyons que les pratiques qui se rapportent aux domaines suivants (développement des compétences et gestion de carrière; transfert des connaissances; organisation du travail; attraction de la main-d'œuvre; négociation collective; arbitrage de griefs) peuvent faire l'objet d'un certain conditionnement par l'association. Les facteurs expliquant pourquoi ces pratiques ont retenu notre attention aux fins de notre étude sont discutés dans la section 3.3.2. En fonction des moyens d'influence utilisés par l'association patronale, les pratiques en ressources humaines et en relations de travail au sein des entreprises membres seront influencées à des intensités variables. Dans la section suivante se trouve une description des moyens d'influences pouvant possiblement être utilisés par une association patronale.

### 1.1.7 Mécanismes de diffusion

Cette section comporte une recension de certains mécanismes pouvant être utilisés par les associations patronales pour être entendues par leurs membres et obtenir leur engagement envers les prises de positions qu'elles défendent. Les mécanismes de diffusion auxquels nous nous intéressons sont ceux qui permettent de promouvoir des « bonnes » pratiques (celles jugées convenables par l'association) parmi les membres. Les mécanismes de diffusion permettraient de diffuser les apports positifs reliés à l'adoption d'une stratégie ou d'une directive particulière au sein de la dynamique interne des entreprises. Tel qu'établi, peu d'études s'attardent sur les moyens à privilégier pour maintenir un lien vivant entre les associations patronales et leurs membres, du moins en relations industrielles. Nous avons ainsi eu recours à une littérature plus en lien avec l'action syndicale, celle de groupes de pression et celle en lien avec le milieu organisationnel pour cibler quels seraient les mécanismes pouvant être développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations en matière de politiques publiques et de relations du travail.

La revue de la littérature sur la capacité représentative des syndicats et les tactiques d'influence des dirigeants d'entreprises envers leurs subordonnées, nous a permis de relever sept mécanismes de diffusion probables à l'action collective patronale soit : (1) l'implication décisionnelle; (2) la communication directe; (3) le raisonnement; (4) la coalition; (5) la compensation; (6) la réglementation et (7) influence institutionnelle.

Les mécanismes de diffusion ont tous pour but de développer la solidarité interne au sein de l'association. La solidarité interne chez l'acteur syndical est un concept qui fut l'objet de nombreuses études dont celle de Lévesque et Murray (2003). Cette étude a entre autres identifié des mécanismes qui encouragent la démocratie et qui influencent le « membership ». Cette recherche a donc permis de mettre en lumière partiellement des mécanismes qui assurent l'appui des membres. Ces mécanismes engloberaient du côté patronal les différentes formes de participation des adhérents et les méthodes de communication entre les membres et les dirigeants de l'association.

**L'implication décisionnelle** c'est-à-dire sonder les membres avant une prise de décision serait potentiellement un mécanisme de diffusion. L'implication décisionnelle que ce soit par le biais d'un droit de vote chez les membres par exemple, correspond à une forme de

participation des adhérents et cette participation si l'on se fie à Lévesque et Murray (2003), est essentielle à la solidarité à l'intérieur de l'association. La structure décisionnelle influence donc l'efficacité de l'action collective. Il est raisonnable d'estimer que les prises de position de l'association ont plus de chance d'être adoptées par les membres si ces derniers ont l'impression d'avoir été pris en considération lors de leur adoption. Pour générer ce sentiment, on peut notamment décentraliser le processus de prise de décisions au niveau des unités locales (Andrews et al., 2010). Pour les associations patronales, cela peut impliquer de consulter et d'impliquer les entreprises dans leurs décisions.

Il semble que le contact direct entre les représentants et les représentés est gage d'une augmentation de l'engagement et de la collaboration soit de la cohésion interne (Andrews et al., 2010). L'organisation d'événements éducatifs, récréatifs et sociaux semble être une pratique associative particulièrement efficace au niveau des moyens d'influence puisque cela supporte la solidarité interne et implique un contact direct entre les participants et les représentants de l'association. Bref, les différentes pratiques associatives doivent impliquer une forme de **communication directe**.

Au niveau de la communication indirecte, un phénomène intéressant se rapporte aux entreprises qui sont membres d'une association qui est affiliée à d'autres associations à différents niveaux. La participation indirecte des membres à différentes associations n'est pas gage de support envers toutes les positions défendues par ces dernières. L'adhésion directe de l'entreprise est un moyen qui assure une plus grande ouverture de l'entreprise dans l'adoption des objectifs encourus par l'association.

Des études ont aussi procédé à l'examen des tactiques d'influence utilisées par des gestionnaires auprès de leurs subordonnés. Par exemple, l'étude de Julien (1994) fait état de neuf tactiques utilisées par les gestionnaires de la fonction publique québécoise pour tenter d'influencer, dans la direction des résultats désirés, les comportements et les actions de leurs subordonnées (Julien, 1994). Notre recherche nourrit le même objectif que cette étude, mais porte sur des acteurs différents. Dans notre cas, nous cherchons à identifier les mécanismes de diffusion (qui s'apparentent aux tactiques d'influence de l'étude de Julien) utilisés par les dirigeants d'une association patronale pour tenter d'influencer, dans la direction des résultats désirés, les pratiques locales (actions) des entreprises membres. Les associations patronales

à l'étude représentent des entreprises qui sont membres de l'association et non des partenaires de l'association. Cette caractéristique se rapproche bien que très légèrement, au fait qu'il existe un lien en amont entre un gestionnaire et ses subordonnés. Les neuf tactiques recensées sont les suivantes : la confiance, le raisonnement, la flatterie, la coalition, la compensation, la pression, la réglementation, le parrainage et la coercition. Il serait intéressant de voir si ces tactiques d'influences sont les mêmes que celles qu'utilisent les représentants d'une association patronale à l'égard de ses membres. Dans les lignes qui suivent, nous avons dès lors procédé à un premier tri et nous avons retenu cinq tactiques d'influence (raisonnement, coalition, compensation, réglementation et le parrainage) qui nous semblent pertinentes pour notre sujet à l'étude.

La troisième tactique retenue est le **raisonnement** qui réside dans le fait de présenter une argumentation rationnelle, c'est-à-dire basée sur des faits et des données. Cette tactique d'influence peut se rapporter aux pratiques de transmission d'informations utilisées par les associations à l'égard de leurs membres (communiqués de presse, rapports écrits, journaux d'associations, etc.). Idéalement, il faut que ces pratiques soient les plus rationnelles et valides possible et qu'elles permettent d'informer les membres sur les positions défendues et de justifier leur adoption ainsi que leur défense du même coup. Toujours au niveau du raisonnement, on peut citer les activités de recherche et développement et la participation à différents colloques qui permettent de montrer aux membres que les actions associatives sont fondées sur la réalité soit le contexte actuel. Les campagnes d'éducation seraient également un moyen de pousser les membres dans la direction des résultats souhaités. Bien qu'ils ne sont pas toujours basés sur des faits et des données, les discours des leaders « strong speeches » sont un moyen de forcer la coopération des membres (Bowman, 1998).

La **coalition** est décrite par Julien (1994) comme l'obtention du soutien de certains employés influents auprès de leurs collègues. Si on tente d'appliquer cette tactique d'influence au niveau de la vie associative patronale, on peut penser que les leaders de l'association vont tenter d'obtenir l'appui des membres influents dans le secteur comme les grosses entreprises multinationales. Idéalement, on pourrait tenter de faire de ces membres influents, des activistes dans l'association. L'appropriation des prises de position de l'association par les grosses entreprises pourrait se répercuter positivement chez les petites et moyennes entreprises membres de l'association. Toutefois, il faut être vigilant, car cette appropriation des

positions de l'association par les grandes entreprises peut également conduire les petites entreprises à s'opposer. Cette influence des grosses entreprises sur les PME peut s'opérer par la mise en place d'activités de réseautage par l'association comme un forum de discussion. Un forum par sa nature interactive permet de partager non seulement des connaissances explicites, mais également des connaissances tacites sur la culture et les valeurs de notre association.

La **compensation** se rapporte au fait de promettre ou donner des récompenses, des avantages et/ou des faveurs. Cette tactique d'influence se rapporte aux services et avantages qu'offre l'association à ses membres pour compenser l'abandon des intérêts individuels au profit des intérêts collectifs. Les services offerts peuvent se rapporter, par exemple, à de l'aide à l'exportation ou des services en relations de travail et les avantages peuvent se rapporter par exemple à des économies de coûts sur l'achat de produits auprès de fournisseurs. Cette prétention est confirmée par une étude sur la solidarité dans l'action collective patronale en contexte capitaliste (Bowman, 1998). Cette étude stipule qu'on peut assurer la coopération des entreprises dans les efforts de l'association en proposant des bénéfices individualisés aux membres. Néanmoins, il semble que la gamme d'avantages offerts est utile pour accroître l'effectif de l'association, mais elle l'est moins du point de vue de l'appropriation des stratégies associatives par une entreprise individuellement. En effet, il est difficile d'imaginer quel type de bénéfices peut-on offrir à un employeur individuellement pour le conduire à suivre les lignes de pensée et d'action de son association au lieu des siennes (Bowman, 1998). On peut penser aux services en relations de travail qui soutiennent l'introduction de l'employeur dans une structure de négociation coordonnée. L'association pourrait à cette occasion tenter de transférer ses revendications dans la convention collective de l'adhérent.

Un autre mécanisme de diffusion potentiel se rapporte à la **règlementation** qui consiste en l'émission de normes, de directives ou d'ordres. Cela concerne également le fait d'appuyer nos actions sur les politiques ou les règles de l'organisation. La réglementation au niveau associatif peut se refléter dans l'obligation de participer à un nombre déterminé d'évènements ou de réunions selon une période déterminée. Un ensemble de principes de base comme un code de conduite ou un code d'éthique se veut également une façon d'influencer les standards professionnels et les comportements de nos entreprises membres. Un code de conduite



permet de tailler les comportements des entreprises aux besoins de l'industrie et ce code se veut même un substitut aux processus judiciaires qui sont longs et coûteux (Ville, 2007).

Le **parrainage** réfère au fait de demander l'appui d'une autorité supérieure. À cet égard, on peut penser aux affiliations qu'entretient l'association avec d'autres associations patronales du même secteur (comme des associations de niveau national ou international) et avec des instances représentatives (comme le comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur ou des organismes gouvernementaux telle que la Commission de la santé et de la sécurité du travail). Au niveau de l'action collective patronale, il nous semble plus approprié de remplacer le terme parrainage par celui d'influence institutionnelle. La notion d'autorité est moins présente dans la dynamique entre les associations patronales elles-mêmes et avec les institutions du marché du travail. En effet, les relations qui existent entre ces différentes organisations relèvent du réseautage de sorte qu'il ne semble pas y avoir à première vue de dominance apparente de certains groupes.

En rétrospective, il est important de mentionner que certains mécanismes de diffusion sont plus contraignants que d'autres (par exemple : la réglementation). Une fois que nous aurons déterminé si les tactiques d'influence mentionnées ici haut sont réellement applicables au niveau de l'action collective patronale, il serait intéressant de préciser quelles sont les tactiques qui sont les plus fréquemment utilisées et quels sont les facteurs qui conditionnent le choix des tactiques d'influence. Les diverses tactiques d'influence déployées par l'association patronale doivent soutenir la mission de l'association et doivent favoriser une forme de ralliement collectif afin que tous les adhérents s'approprient les objectifs de l'association et travaillent à leur accomplissement.

## **2. Problématique générale et question de recherche**

Ce deuxième chapitre nous permet de mieux comprendre la problématique qui justifie la conduite de cette étude et nous permet du même coup de définir la question qui sous-tend notre étude.

### **2.1 Problématique générale**

Cette recherche met l'emphasis sur l'acteur patronal qui est encore peu étudié et pourtant identifié comme un moteur de changements dans la sphère des relations industrielles. Cet acteur a surtout retenu l'attention dans les recherches européennes qui porte sur l'action collective organisée. En Amérique du Nord, peu de travaux s'y intéressent et nous croyons important de contribuer à une meilleure compréhension de sa structure, ses modes de fonctionnement et de sa logique de représentation et d'action. Notre projet permettra certainement de combler un vide dans la littérature en relations industrielles puisqu'il aborde un objet peu documenté en matière d'action collective patronale.

La revue de littérature sur l'action collective patronale a permis de dégager principalement les constats suivants. Premièrement, la logique d'action de l'acteur patronal organisé, donc les associations patronales, dépend des objets de leur représentation, de leurs champs d'action et des niveaux auxquelles elles interviennent. La logique d'action est susceptible d'influencer les pratiques locales du travail des membres.

Nous avons également pu constater que la représentativité des associations ne doit pas se mesurer uniquement en termes quantitatifs, mais également de manière qualitative. La littérature fait d'ailleurs état de l'importance de la capacité représentative des associations patronales, laquelle renvoie à des facteurs comme le degré de centralisation et le degré de fragmentation des associations patronales.

Le portrait du monde patronal au Québec est constitué de multiples formes de concertation sectorielle (laboratoires d'idées, comités sectoriels, tables de concertation sectorielle, etc.). Nous avons fait le choix de nous pencher sur le phénomène des associations patronales.

Les recherches sur l'efficacité de l'action collective ont accordé peu d'attention à l'acteur patronal. Les recherches les plus récentes portent sur les syndicats (Gagnon, 2010; Lévesque et Murray, 2010; Dufour et al., 2009) et sur les associations de défense des intérêts en général (Andrews, 2010). La plupart des études se concentrent sur les ressources de pouvoir et les opportunités dans l'environnement pour expliquer l'efficacité des actions entreprises. Le contexte est la variable la plus étudiée lorsqu'on s'intéresse à l'action collective patronale. On peut citer en exemple l'étude de 2010 de l'*International Labour Organization* qui a concentré son analyse de l'action collective patronale sur la façon dont les associations d'employeurs ont répondu aux conséquences négatives de la crise financière et économique et comment ces mêmes associations ont profité des opportunités dans l'environnement pour initier des changements positifs pour leurs membres. Il apparaît que peu de recherches même à ce jour se sont intéressées à la question de l'efficacité de l'action collective au regard de la dynamique interne et structurelle de l'association patronale. Les recherches récentes nous ont permis de comprendre que les associations patronales utilisent le contexte et leurs ressources de pouvoir pour réaliser les objectifs qu'elles se sont fixés, mais comment cela s'effectue concrètement dans la réalité? Nous tenterons par notre recherche de combler une partie de ce vide dans la littérature en identifiant les moyens (mécanismes de diffusion) utilisés par une association pour coordonner les stratégies des firmes individuellement à ses propres stratégies associatives.

Ce projet s'intéresse en effet aux mécanismes développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations et amener leurs membres à aligner leurs pratiques locales de gestion à ces orientations. Ce faisant, nous contribuerons également aux travaux qui s'intéressent à l'influence des actions supra entreprises menées par les acteurs collectifs du travail sur les pratiques locales.

Nous pensons que les associations d'employeurs ont recours à des moyens, soit des mécanismes de diffusion, pour influencer les pratiques de leurs membres. La revue de la littérature nous a permis de relever sept mécanismes de diffusion qui jusqu'à confirmation auprès des acteurs concernés, nous semblent justes pour les associations d'employeurs. Les mécanismes de diffusion relevés sont les suivants : (1) l'implication décisionnelle; (2) la communication directe; (3) le raisonnement; (4) la coalition; (5) la compensation; (6) la réglementation et (7) l'influence institutionnelle.

La question de recherche qui s'impose est donc celle présentée dans la section suivante.

## **2.2 Question de recherche**

Quels sont les mécanismes développés par les associations patronales pour diffuser leurs orientations en matière de politiques publiques et de relations du travail en vue d'influencer les pratiques locales de gestion de leurs membres?

### **3. Cadre de la recherche**

Le cadre de la recherche porte sur l'approche théorique (3.1), le cadre d'analyse (3.2), la méthodologie (3.3), l'analyse préliminaire du secteur d'activité (3.4) et le profil des interlocuteurs interrogés (3.5). L'approche théorique se rapporte au corpus théorique avec lequel nous allons analyser notre sujet de recherche. Dans le cas présent, les deux théories mobilisées sont la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la logique d'action. Le cadre d'analyse traite du modèle conceptuel, opératoire et des propositions théoriques en cause. La méthodologie porte sur le type de recherche à l'œuvre, le plan d'observation et le plan d'analyse. Les deux dernières sections qui concluent ce chapitre portent sur le secteur d'activité à l'étude soit le secteur des mines au Québec et sur la description des répondants interrogés aux fins de cette recherche.

#### **3.1 Approche théorique**

Au plan théorique, cette recherche mobilise les principales avancées d'un corpus croissant de littérature traitant du changement institutionnel. Ce projet s'inscrit dans la lignée des travaux néo-institutionnalistes appliqués dans les sphères de l'économie politique, des stratégies corporatives et de la sociologie économique, visant à démontrer que les environnements dans lesquels les acteurs évoluent favorisent des réponses variées en matière de coordination des actions patronales (Traxler, 2003; Behrens, 2004; Crouch, 2005; Traxler et Huemer, 2007).

La vie d'une institution s'effectue en trois temps c'est-à-dire sa création, son développement et sa reproduction. Tout d'abord, la création d'une institution est la réponse à la perception d'un problème vécu collectivement. Les employeurs mettent en place une institution, c'est-à-dire une association d'employeurs pour répondre à des tensions dans l'environnement et ils définissent des normes et des règles qui vont maintenir les comportements dans des limites acceptables. Les associations d'employeurs se révèlent être des institutions qui sont mises en place pour organiser et avancer les intérêts collectifs des employeurs (International Labour Organization, 2010).

Au fil du temps, des mécanismes de renforcement institutionnel vont être mis en place pour permettre à l'institution de se développer. Le stade de développement institutionnel correspond à une compétition entre acteurs pour établir des règles dont la structure produit les équilibres qui leur sont le plus favorables (Knight, cité par Thelen, 2003).

Au stade de la reproduction, l'institution sera appelée à changer en cas de tensions significatives apparaissant dans l'environnement externe. Par exemple, une association patronale de représentation strictement économique pourrait être appelée à devenir une association de type mixte qui effectue également de la représentation du travail si des changements dans le contexte la pousse dans cette voie. Les institutions peuvent en venir à remplir des fonctions éloignées du mandat pour lequel elles avaient été créées auparavant. Ainsi donc, les associations d'employeurs peuvent façonner le paysage institutionnel selon leurs intérêts, et ce modelage, nous le croyons, est fonction de leur capacité à influencer leurs membres.

Les travaux néo-institutionnalistes (Campbell, 2004; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005) ont également avancé la notion de complémentarité institutionnelle qui, dans le cas présent, nous permet d'appréhender la **coexistence de diverses formes associatives patronales** dans un même environnement (par exemple : un groupe de promotion économique, un syndicat patronal et un mouvement professionnel). Cette coexistence des formes associatives s'opère malgré le fait que les associations poursuivent globalement des buts qui convergent tous vers la défense des intérêts des employeurs. Crouch (2005) suggère à ce propos que la diversité des formes institutionnelles cohabitant dans un contexte spécifique devrait conduire les chercheurs à mieux comprendre leurs spécificités plutôt que de simplement les considérer comme un tout. Bref, l'acteur patronal peut apparaître sous des formes diversifiées selon cette approche théorique et il importe d'abord et avant tout d'en comprendre les particularités afin de mieux saisir la représentation d'ensemble de cet acteur.

Cette recherche vise à démontrer que l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les associations patronales favorise des réponses variées en matière de coordination des actions patronales (Traxler, 2003; Behrens, 2004; Crouch, 2005; Traxler et Huemer, 2007). De la même manière que ces auteurs, nous considérons que les acteurs sont capables d'évaluer les différentes possibilités d'action que leur offre leur environnement institutionnel et de le modifier

pour façonner les règles du travail à leur avantage. En nous inspirant des développements des théories néo-institutionnalistes, nous considérons l'association d'employeurs comme un « **entrepreneur institutionnel** » en mesure d'évaluer les possibilités d'action offertes par son environnement institutionnel et de créer de nouvelles institutions pour façonner des règles de travail en fonction de ses intérêts spécifiques (Campbell, 2004; Crouch, 2005; Streeck et Thelen, 2005). L'association patronale comme entrepreneur institutionnel profitera d'un vide institutionnel et juridique pour initier le processus de transformation puisqu'elle sait tirer avantage de certaines insuffisances des régimes institutionnels (par exemple : des dispositions de loi présentant des lacunes) et contribuer aux processus de changements plus larges.

Peu importe le niveau d'action dans lequel se situe l'association, elle fait partie intégrante d'une configuration institutionnelle qui la contraint dans ses actions. L'acteur patronal possède néanmoins des **ressources institutionnelles** qui lui donnent la capacité de provoquer des changements dans son environnement institutionnel, lesquelles peuvent être définies comme des ressources dont disposent les acteurs pour produire des changements institutionnels fondamentaux (Thelen, 2004). Cette capacité d'influence peut s'opérer notamment lors de changements dans les contextes politiques ou économiques. Lors du stade de reproduction institutionnelle, les institutions peuvent représenter des ressources stratégiques pour les acteurs (Thelen, 2003). Ainsi donc, les institutions peuvent non seulement refléter ou renforcer l'équilibre de pouvoir prévalent au sein des groupes sociaux, mais elles peuvent devenir des ressources plutôt que de simples contraintes pour des acteurs qui souhaitent contester des types de pratiques qui sont vues comme appropriées ou souhaitables (Thelen, 2003). Les institutions peuvent agir comme des ressources institutionnelles même pour les petits employeurs, car le pouvoir engendre le pouvoir et les institutions amplifient la position de pouvoir de leurs créateurs. Notons que les institutions fournissent parfois des opportunités intéressantes et imprévues aux groupes marginaux pour qu'ils exercent une influence bien supérieure à leurs maigres ressources apparentes de pouvoir (par exemple : subventions gouvernementales aux PME en exploration ce qui leur permet d'augmenter leur capacité financière) (Thelen, 2003). Les institutions influencent la manière dont les acteurs calculent et défendent leurs intérêts et la manière dont les ressources sont redistribuées. Les ressources institutionnelles peuvent être utilisées par les associations patronales pour soutenir leur logique d'action. On peut s'attendre à ce qu'une mobilisation des ressources institutionnelles

disponibles par une association patronale renforce sa capacité stratégique de diffusion de ses orientations auprès de ses membres.

L'acteur patronal doit posséder une capacité stratégique pour utiliser ses ressources à des niveaux supérieurs à l'entreprise pour influencer l'environnement des relations industrielles. Les employeurs peuvent contester politiquement les politiques du travail en place notamment par une remise en question des institutions qui les ont créés et qui les administrent. La contestation politique vise la remise en question du rôle et des objectifs des institutions en place. Les associations d'employeurs peuvent influencer le marché de l'emploi entre autres en participant dans les organes statutaires, dans les consultations sur les issues du marché du travail et en pratiquant des activités de lobbying (International Labour Organization, 2010).

Les activités d'une association patronale sont donc déterminantes pour leur capacité à influencer le marché. Les auteurs Doner et Schneider (cité par Ville, 2007) identifient deux catégories d'activités exercées par les associations patronales qui aident à **résoudre les imperfections du marché** qui seraient défavorables aux employeurs. La première catégorie concerne les activités de support au marché (« market-supporting activities ») et elles impliquent le fait d'exercer de la pression sur le gouvernement pour augmenter la distribution de biens publics (comme le renforcement du droit d'exploitation des entreprises minières). La deuxième catégorie concerne les activités complémentaires au marché (« market-complementing activities ») et elles s'adressent à l'approvisionnement en biens privés (activités de coordination horizontale et verticale entre les firmes, services d'accréditation, d'information et de formation, etc.). Ces activités aident à combler les imperfections du libre marché en favorisent les échanges par la réduction des coûts de transaction, en favorisant la circulation d'information dans le marché et en promouvant la coopération par la résolution des dilemmes liés à l'action collective.

Étant donné que nous cherchons à comprendre la rationalité (Solidarité? Performance organisationnelle? Compétitivité? Innovation? Profit à court ou à long terme? Dérèglementation?) derrière les activités qui sont menées par les associations patronales, il s'avère approprié de recourir à la sociologie des logiques d'actions. **La sociologie des logiques d'action** est une théorie de la sociologie des organisations qui fut développée par



quatre auteurs (Amblard; Bernoux; Herreros; Livian) dans un ouvrage publié en 1996 intitulé *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*.

La théorie de la logique d'action s'intéresse aux rationalités qui sont à l'œuvre derrière chaque action. L'examen de la logique d'action permet de rendre compte des différents niveaux où s'enracinent les comportements des acteurs et ce qui fonde ces comportements. Notre analyse porte sur les niveaux sectoriel et local. Au niveau sectoriel, il existe une pluralité d'instances (institutions du marché du travail) dans lesquelles se construisent les logiques d'actions. Les actions des associations patronales s'exercent en fonction des contraintes (lois, règles et institutions) et des chances de réussite. Les choix du patronat seraient le produit d'une action collectivement orchestrée sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. Suivant cet ordre d'idées, les prises de position des associations patronales seraient le fruit des interactions internes (au sein de l'association) et externes (avec les partenaires du marché du travail) et non pas l'unique résultante des décisions des dirigeants de l'association. Néanmoins, il ne faut pas négliger la dimension groupale dans l'action collective puisque le groupe (association patronale) dispose d'une vie qui lui est propre avec une relative autonomie de fonctionnement. Le comportement du groupe relève d'une logique spécifique, dont celle de l'acteur rationnel, tant individuel que collectif. L'action individuelle des entreprises dans l'association aurait une incidence significative au même titre que l'action concertée de tous.

Aux fins du présent projet, la logique d'action sera analysée tant au regard des rapports collectifs qu'au regard de la régulation du travail. (Charest, 2010). La logique d'action de l'association patronale représente donc l'ensemble des orientations défendues par cette dernière en matière de politiques économiques, sociales et du travail et qui sont susceptibles de teinter les pratiques locales de gestion des membres en relations du travail et en ressources humaines. Nous souhaitons adopter une approche compréhensive pour mettre en lumière les mécanismes qui sont à l'œuvre derrière les actions d'une association patronale qui souhaite diffuser ses orientations en matière de politiques publiques sur les pratiques locales de gestion de ses membres. Nous nous intéresserons donc aux moyens d'influence.

Le fonctionnement d'une association patronale doit faire l'objet d'une analyse organisationnelle en termes de pouvoir et d'une régulation conjointe entre les dirigeants de l'association et les

membres. Le pouvoir de l'association serait tributaire des mécanismes de coordination de l'action utilisés pour susciter l'accord entre les entreprises. Selon le sociologue V. Pareto (1917), les actions humaines relèvent soit d'actions logiques soit d'actions non logiques. Les actions logiques sont celles qui articulent des moyens à des fins. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aux actions logiques des associations patronales qui utilisent des mécanismes de diffusion (moyens) pour transmettre les orientations privilégiées à ses membres (fins). Les mécanismes de coordination de l'action devraient permettre une connexion régulière et stable entre l'association et ses membres. Malgré les mécanismes de diffusion mis en place, il semble que c'est la demande des acteurs qui prime. Suivant cette logique, la logique d'action d'une association patronale serait principalement teintée par les demandes des entreprises. Il est aussi nécessaire de prendre en compte ce qui préoccupe les membres qui réclament une intervention de la part de l'association soit le contexte institutionnel qui est à la source des demandes formulées.

Notre hypothèse générale de travail relie la logique d'action des associations patronales aux pratiques locales en relations de travail et en ressources humaines des entreprises membres par l'entremise des moyens utilisés par les représentants de l'association pour influencer les membres, en l'occurrence, les mécanismes de diffusion de leurs orientations. Cette relation sera influencée par le contexte institutionnel dans lequel les associations patronales et leurs membres évoluent. Puisque l'action collective organisée vise à contrôler les pressions en provenance de l'environnement, nous pouvons croire que dans un contexte comme le secteur minier québécois où le pouvoir syndical est grand, la régulation du travail est très développée et des institutions de concertation sectorielle sont constituées, les associations patronales devraient alors être plus actives et chercher à avoir une influence plus étendue sur les règles relatives au travail tel que l'organisation du travail, l'attraction de main-d'œuvre ainsi que le développement et le transfert des connaissances. Les exemples que nous fournira l'industrie des mines au Québec nous permettront ainsi d'explorer la relation dynamique entre les activités sectorielles et les activités locales des employeurs et le changement institutionnel.

La détermination des mécanismes de diffusion appliqués à l'action collective patronale montrera conformément à la théorie néo-institutionnelle que les associations d'employeurs sont capables de répondre aux changements dans l'environnement de manière à susciter la coopération et la confiance chez leurs membres (Ville, 2007). Tout comme la théorie de la

logique d'action nous le précise, la structure organisationnelle de l'association et son insertion dans des réseaux intra et extra organisationnels devrait d'ailleurs influencer cette capacité de répondre au changement.

Il est maintenant temps de s'attarder au cadre d'analyse de la recherche soit comment parviendrons-nous à produire des résultats susceptibles de répondre à notre question de recherche.

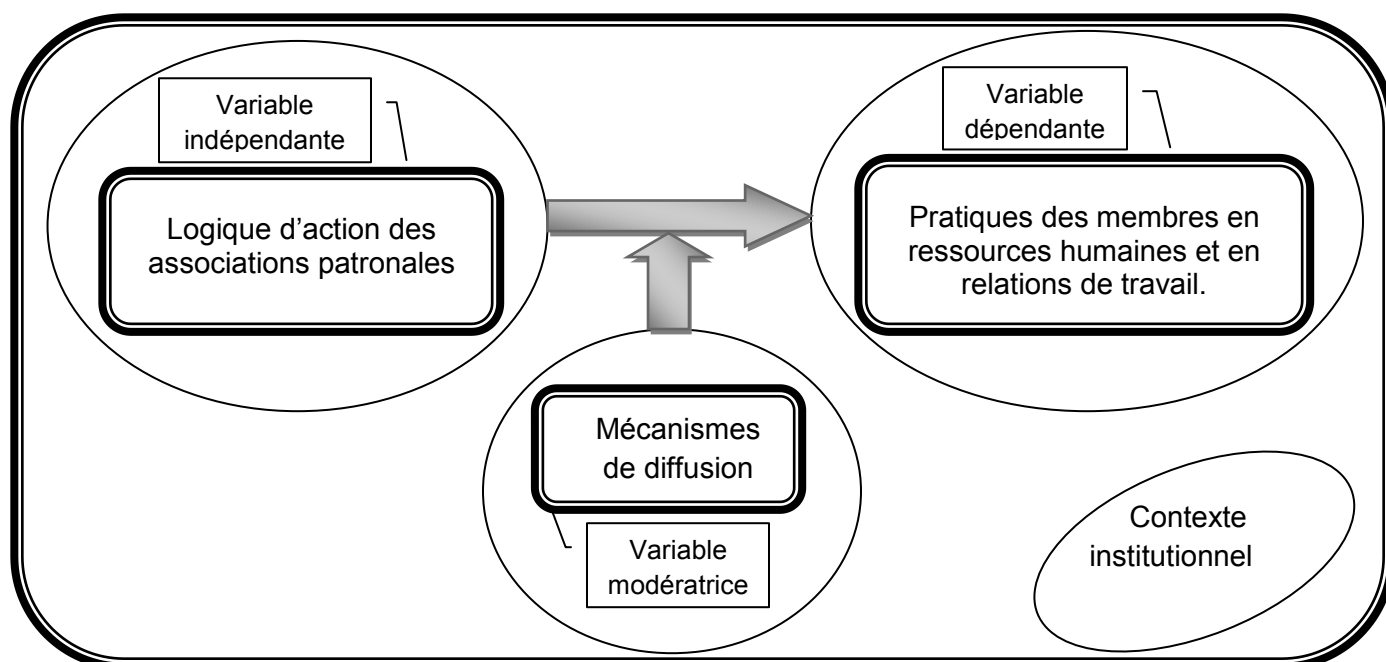
## 3.2 Cadre d'analyse

Le modèle d'analyse est l'ensemble des variables qu'il faut considérer dans l'étude de notre question de recherche ainsi que la façon de les mesurer (modèle conceptuel et opératoire). Ce modèle requiert un effort de conceptualisation et d'opérationnalisation de nos trois variables à l'étude. Le cadre d'analyse présente également les propositions théoriques de la recherche.

### 3.2.1 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel présente l'ensemble des concepts théoriques à l'étude et qui sont issus de la revue de littérature.

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la diffusion de la logique d'action sectorielle sur les pratiques en ressources humaines et en relations de travail**



La **logique d'action des associations patronales** agit comme variable indépendante explicative qui influence la variable dépendante, à savoir les pratiques locales de gestion des entreprises membres. La logique d'action correspond à une logique collective. La logique d'action sera analysée tant au regard des rapports collectifs qu'au regard de la régulation du travail (Charest, 2010). La logique d'action de l'association patronale représente essentiellement l'ensemble des orientations défendues par cette dernière en matière de politiques économiques, sociales et du travail et qui sont susceptibles de teinter les pratiques locales de gestion des membres en relations du travail et en ressources humaines.

Les pratiques de gestion des membres font référence aux programmes, politiques et activités instaurées indistinctement en RH ou en RT (évaluation du rendement, formation, comités de coopération patronale-syndicale, etc.) (Jalette et Bergeron, 2002). Ainsi donc, les pratiques locales peuvent viser le champ des ressources humaines tout comme celui des relations de travail. La variable dépendante soit les **pratiques locales des membres en ressources humaines et en relations de travail** pour les fins du présent projet, sera entendu comme les formes de gestion de l'emploi qui sont mises en place par les employeurs dans le but de déterminer les conditions de travail de leurs salariés.

La flèche entre la variable indépendante et la variable dépendante indique la relation à l'étude. En effet, nous souhaitons étudier l'influence de la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales de gestion et non l'inverse (l'influence des pratiques locales de gestion sur la logique d'action sectorielle).

La relation entre la variable indépendante et dépendante est influencée par la variable modératrice que représentent les **mécanismes de diffusion** utilisés par les associations patronales pour influencer leurs membres. De ce fait, les mécanismes de diffusion viennent tempérer la capacité d'influence de l'association patronale envers les pratiques de ses membres. Il n'existe pas de définition proprement dite des mécanismes de diffusion dans la littérature. Si on tente de rechercher une définition du concept, on peut se référer à l'auteur Bowman (1998) qui réfère aux mécanismes utilisés pour inciter à la coopération patronale et cette coopération requiert un degré minimal de solidarité. Nous pouvons tenter d'éclaircir cette définition en spécifiant que les mécanismes de diffusion représentent l'ensemble des moyens et des instruments nécessaires à la diffusion du message des représentants vers les

représentés dans le but d'influencer les pratiques de ces derniers. Les mécanismes permettent de diffuser les apports des stratégies, des projets et des activités qui sont mis en branle par l'association patronale.

Le **contexte institutionnel** agit comme une variable contextuelle dans l'équation. Il faut garder ce contexte en tête puisque les intérêts des acteurs évoluent en fonction de celui-ci et en fonction de l'interprétation qu'ils en font. Bien que certains intérêts puissent être tenus pour acquis, les acteurs effectuent des choix rationnels qui peuvent mener à des résultats suboptimaux (Laroche, 2007). La stratégie associative de l'acteur patronal est donc influencée par le contexte dans lequel il évolue.

### 3.2.2 Modèle opératoire

Le cadre opératoire réside dans l'articulation des concepts et leur décomposition en éléments observables dans la réalité. Les trois concepts à l'étude sont tous de nature multidimensionnelle.

Comme mentionné plus haut, la logique d'action sectorielle représente la variable indépendante.

**Tableau I : Opérationnalisation de la variable indépendante : logique d'action des associations patronales**

Concept	Dimensions	Indicateurs
<b>Logique d'action des associations patronales</b>	Orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation politique (Lobbying, lois)</li> <li>• Représentation des intérêts (public, médias et groupes d'intérêts).</li> </ul>
	Participation aux institutions du marché du travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux mécanismes de concertation sectorielle</li> </ul>

La logique d'action sectorielle des associations patronales se décompose en deux dimensions soit : (1) les orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail et (2) la participation dans les institutions du marché du travail. Chacune de ces deux dimensions se décompose elle-même en plusieurs indicateurs.

La première dimension (orientations sur les politiques publiques) se rapporte à la représentation politique soit la capacité d'une association patronale de bien représenter les intérêts de ses membres corporatifs auprès du gouvernement. Pour y parvenir, les associations peuvent avoir recours au lobbying politique et elles exercent de multiples pressions pour transformer les lois en place ou en instaurer de nouvelles selon leurs intérêts. Le gouvernement n'est toutefois pas le seul acteur auprès duquel une association peut exercer une influence. Elle peut également effectuer de la représentation d'intérêts auprès du public en général et des médias. Pour déterminer les orientations des associations patronales étudiées dans le cadre de la recherche, nous allons tenter de cerner quelles ont été les positions défendues sur des projets de loi en matière de travail (par exemple, modification de l'article 45 du Code du travail) ou en matière économique (par exemple, le projet de loi sur la mise en valeur des ressources minérales).

La deuxième dimension (participation aux institutions du marché du travail) concerne l'influence exercée dans les institutions du marché du travail. Les associations patronales peuvent en effet être impliquées dans différentes instances de concertation en fonction du niveau de leur représentation. Dans le cas des associations sectorielles du secteur minier au Québec, nous savons que ces dernières siègent par exemple au comité sectoriel de main-d'œuvre. Nous prendrons donc en considération les règles issues des institutions du marché du travail dans lesquelles les associations concernées siègent, ces règles étant le reflet des compromis élaborés par les partenaires sociaux. Les compromis sociaux qui découlent de la concertation sectorielle colorent les orientations patronales, orientations qui peuvent être transmises par les associations patronales à leurs membres. Nous souhaitons donc examiner la participation des associations patronales aux mécanismes de concertation sectorielle.

Les pratiques en ressources humaines et en relations de travail des entreprises représentent la variable dépendante.

**Tableau II : Opérationnalisation de la variable dépendante : pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail**

Concept	Dimensions	Indicateurs
<b>Pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail.</b>	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences et gestion de carrière (Formation).</li> <li>• Transfert des connaissances (mentorat et compagnonnage).</li> <li>• Organisation du travail.</li> <li>• Attraction de la main-d'œuvre.</li> </ul>
	Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation collective (structure coordonnée, agent négociateur, conseils).</li> <li>• Arbitrage de griefs.</li> </ul>

Pour analyser cette variable, nous considérons deux dimensions, à savoir les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques de relations du travail. Il faut considérer que bon nombre de pratiques pourraient être analysées.

L'étude de l'action collective sectorielle offre une contribution originale à la littérature, l'impact des règles qui en émane sur les pratiques locales du travail demeure à explorer. En fonction des moyens d'influence utilisés par l'association patronale, les pratiques en ressources humaines et en relations de travail au sein des entreprises membres seront influencées à des intensités variables. Avant de se lancer dans une description des moyens d'influences pouvant possiblement être utilisés par une association patronale, il convient d'expliquer en quoi consistent ces pratiques locales de gestion.

Les pratiques qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche en relations industrielles sont les pratiques du travail qui peuvent viser le champ des ressources humaines tout comme celui des relations de travail. Les pratiques de gestion des entreprises font référence aux programmes, politiques et activités instaurés en RH et/ou en RT (évaluation du rendement, formation, comité de coopération patronale-syndicale, etc.). Les pratiques implantées et

gérées par l'employeur et les dispositions négociées entre un syndicat et un employeur correspondent à cette définition. (Jalette et Bergeron, 2002).

Les pratiques locales de relations du travail peuvent englober autant le climat des relations du travail (coopération, confrontation), les stratégies de négociation collective, la présence de comités conjoints, la durée et le contenu de la convention collective (incluant les conditions de travail) que des règles informelles qui régissent le travail et même les conflits de travail (Laroche, 2011).

Les pratiques en ressources humaines sont réparties selon les trois objectifs de gestion des ressources humaines que sont l'attraction, le développement et la rétention du personnel. L'attraction de la main-d'œuvre regroupe les pratiques de recrutement et sélection ainsi que d'accueil et intégration. Le développement des ressources humaines vise à améliorer les compétences du personnel selon la vision à long terme de l'entreprise et s'effectue par les pratiques suivantes : gestion de la formation; gestion de la performance; gestion de carrière; coaching. Finalement, la rétention en emploi est liée à l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui s'établissent entre les employés et l'employeur. La rétention des meilleurs employés regroupe les pratiques suivantes : gestion de la rémunération globale; reconnaissance; gestion des mesures disciplinaires; santé et sécurité au travail; gestion environnementale; gestion des dossiers d'employés; gestion des mécanismes de communication; prévention du harcèlement au travail (Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, 2012).

Aux fins du présent projet, les pratiques locales des membres en ressources humaines et en relations de travail sont définies comme les formes de gestion de l'emploi qui sont mises en place par les employeurs dans le but de déterminer les conditions de travail de leurs salariés. Nous avons fait le choix de nous intéresser uniquement aux pratiques en ressources humaines et en relations du travail bien que nous aurions pu élargir le cadre d'analyse à des pratiques qui touchent la santé et la sécurité au travail, et même les droits de la personne.

Nous avons centré notre analyse sur des pratiques locales spécifiques que nous pensons susceptibles d'être influencées par l'association patronale. Les pratiques en question sont les suivantes : attraction de la main-d'œuvre; développement des compétences et gestion de



carrière; transfert des connaissances; organisation du travail; négociation collective; arbitrage de griefs. Les pratiques en RH retenues sont en lien avec les problématiques actuelles du vieillissement de la main-d'œuvre, de la perte du savoir et de la pénurie de main-d'œuvre.

Les pratiques des membres en RH et en RT sont bien évidemment loin d'être déterminées que par le bon vouloir de l'association. Au mieux, les pratiques locales respectent les grandes lignes directrices de l'association. Une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement. Les pratiques doivent être compatibles avec les autres aspects de l'organisation notamment avec la stratégie d'affaires de la firme (Jalette et Bergeron, 2002). On peut donc s'attendre à ce que les entreprises gardent un contrôle important dans l'élaboration et l'application de leurs pratiques de gestion en RH et en RT afin qu'elles soient parfaitement corrélées à leur stratégie d'affaires et au climat interne qui règne dans leur entreprise. Le contrôle des coûts demeure une priorité stratégique pour les entreprises. Les pratiques doivent également respecter les particularités locales de l'environnement d'affaires (par exemple : les pratiques d'organisation du travail des entreprises minières au Québec doivent respecter les principes élaborés dans la norme E3 plus sur l'exploration minérale responsable). Au-delà des exigences du secteur d'appartenance et des pressions environnementalistes, l'adoption de pratiques RH/RT peut être associée aux valeurs de la culture d'entreprise (par exemple : une culture d'entreprise axée sur la performance peut renforcer l'émergence et l'introduction de programmes et de pratiques cherchant à établir le degré de contribution de l'employé à la performance organisationnelle comme les procédures d'évaluation du rendement et le système de rémunération variant en fonction de la performance individuelle) (Volkov, 2011).

Même s'il semble que les pratiques du travail soient principalement déterminées par les objectifs stratégiques de la firme, il reste que l'impact des règles collectivement construites au niveau sectoriel sur les pratiques locales de relations du travail et de ressources humaines demeure à explorer. Pour avoir un impact sur les pratiques locales du travail de ses membres, on croit qu'une association doit recourir à un ensemble de moyens d'influence.

Nous avons fait le choix de cibler les pratiques en matière de formation, sachant que les associations patronales sont fortement impliquées dans les comités sectoriels de main-d'œuvre, lesquels se préoccupent de la question du développement des compétences. Nous

avons également fait le choix de considérer les pratiques qui touchent à l'organisation du travail et celles relatives à l'attraction de la main-d'œuvre. Au niveau des pratiques d'attraction de la main-d'œuvre, il apparaît que les associations patronales sont actives au niveau du remplacement des effectifs en vue de la pénurie de main-d'œuvre. Ainsi donc, les plans d'action tels que les campagnes pour redorer l'image des professions reliées aux sciences de la terre et les affiliations avec les institutions d'enseignement concernées font foi de cette préoccupation.

Nous allons également considérer les pratiques de relations du travail comme la négociation collective et l'arbitrage des griefs. L'objectif de la recherche étant de vérifier si les orientations de l'association patronale teintent de manière distinctive ces pratiques. De plus, il faut mentionner que la conduite de la recherche nous permettra de préciser quelles sont les pratiques de gestion des membres qui sont influencées par les logiques d'action de leur(s) association(s) patronale(s).

La relation entre la variable indépendante (logique d'action sectorielle) et dépendante (les pratiques en RH et en RT) est influencée par les moyens que va utiliser une association patronale pour influencer ses membres corporatifs. Les moyens utilisés correspondent au concept de mécanismes de diffusion.

Les mécanismes de diffusion agissent comme variable modératrice dans l'équation.

**Tableau III : Opérationnalisation de la variable modératrice : mécanismes de diffusion**

Concept	Composantes	Indicateurs
<b>Mécanismes de diffusion</b>	Implication décisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de prise de décision.</li> <li>• Participation dans les instances délibératives.</li> </ul>
	Communication directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évènements sociaux, éducatifs et récréatifs.</li> <li>• Adhésion directe.</li> </ul>
	Raisonnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents écrits (journal d'association, rapports, mémos et communiqués).</li> <li>• Recherche et développement / colloques.</li> <li>• Campagnes d'éducation.</li> <li>• Discours.</li> </ul>
	Coalition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui des membres influents.</li> <li>• Activités de réseautage et forum de discussion.</li> </ul>
	Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services et avantages.</li> </ul>
	Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence à des réunions / évènements.</li> <li>• Code de conduite / code d'éthique.</li> </ul>
	Influence institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiliations.</li> </ul>

La littérature sur l'action collective patronale soulève des questions sur la façon dont les associations transmettent leurs orientations à leurs membres. Les moyens dont dispose une association pour parvenir à ses fins se veulent déterminants pour sa capacité d'influence sur les pratiques locales de gestion de ses membres.

La première composante s'adresse à l'implication décisionnelle des membres dans les orientations choisies par les leaders de l'association. L'implication décisionnelle repose sur la vitalité délibérative (Lévesque et Murray, 2010), c'est-à-dire la participation des membres à la vie de l'association donc la qualité de leur engagement. De ce fait, on cherche à savoir si les politiques de prise de décision de l'association impliquent une certaine décentralisation et si les membres s'impliquent dans les différentes instances délibératives.

La deuxième composante concerne toutes les formes de communication directe entre les représentants et les membres de l'association. On s'intéresse ainsi à l'adhésion directe des membres dans l'association, la participation à des évènements et toutes les actions qui impliquent des contacts de type « face à face ».

La troisième composante repose sur le concept de raisonnement c'est-à-dire influencer les membres à l'aide d'une argumentation rationnelle basée sur des faits et des données. Les pratiques de transmission de l'information seront donc analysées. Les indicateurs sélectionnés sont les documents écrits, les activités de recherche et de développement, les colloques, les campagnes d'éducation et les discours.

La quatrième composante concerne la notion de coalition. La coalition repose sur les méthodes utilisées par les leaders de l'association pour obtenir le soutien de leurs membres les plus influents. L'appui des membres clés de l'association peut se répercuter sur les autres membres par l'intermédiaire des activités de réseautage et d'un forum de discussion.

La cinquième composante est la compensation. Cela implique le fait de compenser l'abandon des intérêts individuels des entreprises (par exemple, la concurrence inter entreprise) au profit des intérêts collectifs de l'association (par exemple la coopération inter entreprise aux fins de participation à la politique publique). Cette compensation s'opère par la gamme des services et des avantages qui sont offerts en exclusivité aux membres. Ces privilèges peuvent consister en des services en relations de travail et des services de représentation économique et politique. Par l'intermédiaire des services offerts, la logique d'action d'une association patronale peut se répercuter sur les pratiques locales de gestion des entreprises en matière de ressources humaines et de relations de travail. Par exemple, une association peut être impliquée dans la négociation collective d'une entreprise que ce soit par le biais d'un agent négociateur, de services-conseils ou par le recours à une plate-forme coordonnée. Une association peut également offrir à un employeur des services juridiques en cas de litige avec l'un de ses employés.

La sixième composante résulte en l'émission de normes, de directives ou d'ordres c'est-à-dire la réglementation des membres. Les indicateurs sélectionnés se rapportent à l'obligation d'assistance et de participation à un nombre déterminé de réunions et d'événements et l'élaboration de codes de conduite et d'éthique qui réglementent les standards professionnels, les valeurs et les comportements des entreprises.

La dernière composante s'adresse au concept d'influence institutionnelle donc le recours à des instances supérieures pour influencer les membres. L'association peut s'affilier avec d'autres associations patronales du même secteur d'activité, mais d'un niveau d'action supérieur comme des associations nationales ou internationales. L'association peut également siéger sur des instances représentatives du marché du travail comme les comités sectoriels de main-d'œuvre ou les organismes gouvernementaux.

Selon la logique néo-institutionnelle, une association patronale devrait tenter d'être le plus efficace et efficiente possible dans sa façon de transmettre ses stratégies à ses membres si elle veut être en mesure d'influencer la reproduction ou la transformation institutionnelle. Les opportunités contextuelles, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques des associations bien qu'importantes, sont insuffisantes. À la manière d'un entrepreneur institutionnel, l'association doit analyser les données en provenance de son environnement institutionnel et elle doit transmettre l'apprentissage qu'elle en retire au sein du « membership » par le biais de mécanismes de diffusion. La mobilisation des entreprises autour de positions stratégiques permettra à l'association patronale d'avoir une influence étendue et significative et d'influencer dans ses intérêts la reproduction ou la transformation institutionnelle. Les moyens (mécanismes de diffusion) utilisés doivent néanmoins être en harmonie avec le paysage institutionnel. L'association doit adapter ses pratiques, ses politiques et ses programmes en fonction des changements dans le paysage institutionnel.

### 3.2.3 Propositions théoriques

Étant donné que nous faisons face à un sujet peu exploré dans la littérature c'est-à-dire qu'il y a peu de développements théoriques concernant l'action collective patronale, le recours à des propositions théoriques plutôt que des hypothèses se veut plus approprié dans le cadre de notre recherche. Notre recherche essentiellement qualitative se prête bien à la vérification empirique de telles propositions de recherche.

Proposition 1 : Plus l'association a recours à des mécanismes de diffusion (en termes de nature, de fréquence et de variété) et plus les résultats de la logique d'action sectorielle se transposent sur les pratiques locales de gestion.

Proposition 2 : Plus les mécanismes de diffusion impliquent une forme de communication directe entre les membres et plus les pratiques tendent à s'uniformiser entre les entreprises du secteur.

Il est logique d'estimer qu'il existe une relation dynamique entre la logique d'action sectorielle et les pratiques locales de gestion. Cette relation est influencée par les moyens qu'utilisent les leaders de l'association pour influencer les membres. Les moyens utilisés seront déterminants sur la capacité de l'association à transposer sa propre logique d'action sur les pratiques de son « membership ».

Il est également logique de penser qu'une association qui offre des services en relations de travail ait une influence plus significative sur les pratiques locales de gestion des entreprises que les associations qui visent uniquement la représentation économique de leurs membres. En effet, les associations qui offrent des services en relations de travail le font dans l'objectif de détenir une influence plus étendue sur les règles relatives au travail.

Les propositions théoriques concordent avec la théorie néo-institutionnelle qui veut qu'il y ait un aller-retour entre l'influence du contexte institutionnel et les stratégies des acteurs. Ainsi donc, la logique d'action des associations patronales est influencée par les institutions du marché du travail. Néanmoins, l'association patronale comme entrepreneur institutionnel est capable de saisir les opportunités qui se présentent dans son environnement pour transformer

le paysage institutionnel en fonction de ses intérêts. Puisque l'action collective organisée vise à diminuer les incertitudes en provenance de l'environnement, nous croyons que les associations patronales peuvent chercher, en fonction des spécificités du secteur d'activité en cause, à avoir une influence plus étendue sur les règles relatives au travail.

Néanmoins, la notion d'influence entre une association patronale et ses membres est fonction de la nature des intérêts défendus par l'association patronale. Effectivement, le recours aux mécanismes de diffusion pour influencer les membres est tributaire de la nature des intérêts défendus par l'association soit les intérêts relatifs au marché du travail et/ou au marché du produit.

Dans le secteur des mines, la logique d'action de l'acteur patronal est basée sur une rationalité boursière (décisions d'affaires, telles que les investissements, sont basées sur le prix des métaux à la bourse). L'industrie minière connaît actuellement une période d'instabilité boursière et pour passer à travers, les sociétés minières devront avoir des dossiers solides en vue de se financer et se développer (Proulx, 2012). Selon le spécialiste de *Pricewaterhouse Cooper* (PwC), Nochane Rousseau, les sociétés minières devront très bien gérer leur argent si elles veulent poursuivre leur développement. La main-d'œuvre qualifiée, bien qu'elle peut causer des dépassements de budget, est déterminante puisque celle-ci permet d'obtenir un meilleur rendement et inversement (Proulx, 2012). Pour faire face à l'instabilité boursière, les entreprises doivent continuer à innover. Bien qu'il existe quelques incertitudes commerciales et financières dans l'environnement, on ne peut toutefois pas dire que nous sommes en présence d'une concurrence accrue entre les employeurs dans la promotion de leurs produits. Ce constat vient du fait que nous sommes en présence d'une grande disponibilité des ressources naturelles en contexte québécois et le marché pour ces dernières est vaste ce qui favorise un climat d'échange entre les entreprises. La main-d'œuvre est l'un des seuls facteurs qui peut engendrer une compétition entre les sociétés minières. Il n'en demeure pas moins que la compétition entre les employeurs est faible ce qui favorise la circulation de l'information dans le secteur. Les associations patronales étant un lieu d'échange pour les employeurs, l'association peut avoir tendance à recourir à des mécanismes de diffusion qui impliquent une communication horizontale entre les membres. Les formes de communication directe comme le réseautage par exemple, favorisent des échanges entre les membres sur leurs pratiques respectives en ressources humaines et en relations de travail. On peut raisonnablement

supposer que des mécanismes de diffusion impliquant une communication directe vont permettre aux employeurs de s'informer sur les pratiques locales de leurs semblables et ainsi, s'en inspirer. De ce fait, les pratiques locales auront tendance à s'uniformiser dans le secteur.

## 3.3 Méthodologie

### 3.3.1 Le type de recherche

La recherche en cause est de type **fondamental** puisque l'objectif premier est de produire de nouvelles connaissances générales, soit combler un vide dans la littérature nord-américaine sur l'action collective patronale. Le projet souhaite également apporter une réflexion sur une préoccupation importante sur le marché du travail soit les moyens d'influence des employeurs sur les règles relatives à l'emploi.

La recherche est essentiellement **explicative** puisqu'elle tente de comprendre le lien de diffusion qui s'exerce entre les activités patronales sectorielles et locales, l'influence des représentants à l'égard des représentés. Étant donné que cette recherche souhaite isoler le phénomène de la logique d'action sectorielle des associations patronales afin d'en mesurer l'effet sur les pratiques locales de gestion des entreprises membres et que nous souhaitons ultimement établir des liens de causalité entre les deux, la méthode explicative de cas unique se voulait appropriée.

La recherche présente toutefois une **connotation descriptive** puisque nous avons décrit les mécanismes de diffusion et décrit leurs effets sur les entreprises membres. Ainsi, nous souhaitons décrire les moyens d'influence d'une association patronale et nous avons eu recours à l'analyse de contenu (site internet des associations ainsi que des mémoires et documents qu'elles auront rédigés) qui est une méthode descriptive.

La recherche mobilise un modèle à mi-chemin entre la déduction et l'induction c'est-à-dire qu'il s'agit d'**abduction**. Nous parlons d'abduction puisque nous sommes partis avec certains constats issus de la littérature et nous sommes allés les vérifier sur le terrain, mais nous avons



laissé notre cadre ouvert pour faire émerger directement du terrain des explications plausibles du phénomène observé.

La recherche utilise des **données qualitatives** provenant d'entrevues et des **données documentaires** qui découlent d'une banque de données soit la cartographie des associations patronales et d'un ensemble de documents écrits et de mémoires dont les associations patronales sont les auteurs. La cartographie consiste en la recension de toutes les associations patronales nationales (canadiennes) et provinciales (québécoises et ontariennes) tout secteur d'activité confondu. Cette banque de données comprend diverses informations relatives au site internet des différentes associations. Les informations en cause sont les suivantes : coordonnées, année de fondation, espace de représentation, affiliations, objectifs généraux, activités générales, valeurs, idéologies, structure organisationnelle, services offerts aux membres, forme associative, caractéristiques des membres, instances de représentation, ressources humaines, budget, services à l'interne et affiliations externes.

Finalement, nous devons mentionner que cette recherche est à **coupe transversale** c'est-à-dire à un moment donné dans le temps. Les entrevues portent sur des informations actuelles. Il n'y a pas eu d'analyse proprement dite de l'évolution du phénomène étudié.

### 3.3.2 Le plan d'observation

Le plan d'observation nous permet de structurer et de déterminer la marche à suivre pour procéder à la vérification empirique de nos propositions théoriques auprès des associations patronales et de leurs membres. Nous souhaitons observer sur le terrain les indicateurs liés aux variables à l'étude afin de pouvoir confirmer ou infirmer nos propositions théoriques.

Le projet global sur l'action collective patronale mobilise quatre études de cas dans des industries appartenant aux différents secteurs de l'économie, soit primaire, secondaire et tertiaire. La structure de la preuve du présent projet de recherche consiste en une **étude de cas par entrevues semi-dirigées**. L'étude de cas est utilisée dans le but de rendre compte de l'influence du contexte institutionnel. Plus précisément, nous souhaitons rendre compte des réponses variées en matière de coordination de l'action patronale et nous souhaitons mieux contextualiser les actions entreprises par les associations.

Les entretiens nous ont permis de mettre en évidence des différences individuelles entre les associations patronales et les entreprises interrogées. Étant donné que le projet relève de l'abduction, l'entrevue semi-dirigée nous a permis d'introduire la partie inductive du travail, c'est-à-dire de laisser place à ce que les associations et les entreprises avaient à dire. Cette façon de procéder nous a permis de laisser émerger directement du terrain de recherche des explications potentielles au phénomène étudié. Les guides d'entretiens (annexes 1 et 2) sont basés sur les indicateurs à l'étude. Au cours des entrevues, nous avons porté une attention particulière afin de faire ressortir les mécanismes par lesquels les associations parviennent à mobiliser leurs membres autour de positions stratégiques. Cette mobilisation des membres a pour but ultime de renforcer la cohésion à l'intérieur du groupe pour augmenter la capacité d'influence du patronat sur les politiques publiques et les relations du travail. Les entrevues visaient à mieux saisir sur quoi repose la liaison entre les associations patronales et leurs membres.

Une autre technique d'analyse de données qualitatives à laquelle nous avons eu recours est la **stratégie d'analyse documentaire et de contenu Web**. Nous avons analysé le contenu du site internet des associations minières ciblées afin de saisir la mission, les objectifs, les services qu'elles offrent à leurs membres, la forme associative, la structure organisationnelle, les lieux de concertation, etc. Nous avons également analysé différentes études ou mémoires que ces mêmes associations ont rédigées.

Pour ce qui est de l'échantillonnage, mentionnons tout d'abord que le **niveau d'analyse** en cause correspond au secteur industriel des mines. L'**aire géographique** est celle du Québec et les entretiens ont été réalisés entre octobre 2011 et février 2012. La **population** se compose de deux associations minières québécoises et d'une quarantaine de compagnies productrices (Institut de la statistique du Québec, 2011).

Nous avons eu recours à un **échantillon raisonné** où furent interrogés trois représentants de deux associations patronales et onze représentants provenant de neuf entreprises distinctes (sept grandes entreprises d'extraction et deux petites entreprises d'exploration). Nous avons également mené des entretiens exploratoires auprès d'un syndicat et d'un comité sectoriel. Nous avons interrogé un total de seize représentants. La sélection des associations a tenu

compte de la typologie des associations patronales de Traxler et Behrens (2004) : *pure employers' associations*, *pure trade association* et *dual associations*.

La première association patronale interrogée fait de la représentation d'affaires, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse uniquement aux intérêts de ses membres liés au marché du produit et l'autre association est de type mixte, c'est-à-dire s'intéresse aux intérêts de ses membres liés au marché du travail et du produit (Traxler, 2004).

L'**unité d'analyse** en cause est donc une association patronale. Les associations patronales représentent l'échantillon primaire et les entreprises agissent comme un deuxième échantillonnage. Les interlocuteurs sont des dirigeants d'associations et d'entreprises minières. En moyenne, la durée des entretiens varie entre trente et soixante minutes.

Plusieurs éléments ont été pris en considération dans le **choix des entreprises interrogées**.

Trois éléments ont été examinés pour déterminer le choix des entreprises sélectionnées : (1) la nature de l'entreprise; (2) la vie associative de l'entreprise et (3) la proximité des sièges sociaux ou bureaux administratifs.

Le premier élément soit la **nature de l'entreprise** concerne trois sous-aspects soit la nature des activités, la nature de la production et l'étendue géographique des activités minières. Nous avons interrogé sept entreprises minières d'extraction et deux entreprises d'exploration. L'industrie minière étant souvent synonyme d'extraction de ressources, ceci est l'un des facteurs qui expliquent pourquoi nous avons davantage interrogé des entreprises d'extraction. Les entreprises d'exploration sont représentées par une seule association patronale alors que les entreprises d'extraction peuvent se retrouver dans les deux associations patronales. De plus, nous avons décidé d'interroger des entreprises ayant deux types d'activité différente soit l'exploration et l'extraction afin de pouvoir vérifier par la suite, s'il existe une variation dans les résultats entre ces deux catégories d'entreprise. Par exemple : Existe-t-il une divergence d'intérêts entre les deux groupes? Les intérêts d'un groupe sont-ils privilégiés au sein de l'association et pourquoi? Le recours aux mécanismes de diffusion diffère-t-il entre les deux groupes?

La nature de la production se rapporte aux substances extraites. Notre objectif était d'avoir un portrait diversifié de la production minière au Québec. Les substances extraites par les entreprises interrogées sont diversifiées soit un total de sept types de substances différentes.

L'étendue géographique se rapporte à la localisation des opérations minières. Les sept entreprises d'extraction interrogées sont regroupées dans deux catégories : multinationales et locales. Les multinationales représentent les entreprises qui opèrent dans plusieurs pays et sur plusieurs continents à la fois. Nous avons interrogé trois multinationales qui ont une production aurifère ou métallique de rang mondial tout en ayant une ou des mines en activité au Québec. Les locales représentent les entreprises dont les activités se concentrent au Canada et particulièrement au Québec. Nous avons interrogé quatre entreprises locales.

Le deuxième élément concerne la **vie associative** des entreprises soit leurs affiliations et leurs implications au sein des associations. Les affiliations représentent l'élément déterminant dans la sélection des interlocuteurs. Cinq des entreprises interrogées sont membres des deux associations patronales, deux sont uniquement membres de la première association et deux sont uniquement membres de la deuxième association.

Au niveau de l'implication au sein de l'association, nous souhaitons avoir des entreprises très actives, actives et peu actives au sein des associations. Les entreprises très actives sont celles qui sont présentes sur les conseils d'administration des deux associations, qui ont deux représentants sur le même conseil d'administration ou dont un membre de la haute direction de l'entreprise joue un rôle clé dans l'association. Les entreprises actives sont celles qui ont un représentant sur le conseil d'administration et les entreprises peu actives sont celles qui n'ont aucun représentant sur le conseil d'administration. Au niveau des entreprises interrogées, nous avons trois entreprises très actives, cinq entreprises actives et une entreprise peu active.

Le troisième élément pris en compte est la **proximité des sièges sociaux ou des bureaux administratifs**. Pour une question de logistique et de coût, nous avons privilégié des entreprises qui ont des bureaux dans la région de Montréal et ses environs. Nous avons donc réussi à rencontrer six interlocuteurs en personne et nous avons procédé par entrevue téléphonique pour les autres entretiens puisque les interlocuteurs se trouvaient en région éloignée.

### 3.3.3 Le plan d'analyse

Comme mentionné dans le plan d'observation, nous souhaitons étudier des associations patronales du secteur minier au Québec ainsi que leur articulation avec le niveau des entreprises du secteur, en privilégiant les entretiens semi-directifs avec des représentants d'associations et d'entreprises. Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons suivi les recommandations de Merriam (1998) et la recherche pour chaque cas fut conduite en trois étapes : la préparation, l'actualisation et l'interprétation.

Lors de la première étape soit la **préparation**, il a fallu se familiariser avec la littérature. Il nous a fallu également procéder à l'élaboration et au raffinement de la cartographie des associations patronales et des autres organisations de représentation des intérêts (ordres professionnels, comité sectoriel de main-d'œuvre, etc.). Cette cartographie consiste en la construction d'une base de données qui comprend diverses informations (mission, objectifs encourus, agenda, sphères dans lesquelles les associations s'impliquent et les services qu'elles offrent à leurs membres, etc.) sur toutes les associations patronales canadiennes, québécoises et ontariennes, tout secteur d'activités confondues.

La seconde étape c'est-à-dire l'**actualisation** est une étape d'adaptation. Il s'agissait de préparer le terrain de recherche en établissant le contact avec les principaux intervenants du secteur des mines au Québec et en élaborant les guides d'entretiens. Lorsque réalisé, nous avons pu procéder à la réalisation des entrevues exploratoires impliquant seize interlocuteurs au total.

Finalement, la dernière étape c'est-à-dire l'**interprétation** en est une explicative au cours de laquelle nous avons analysé les données primaires des entretiens et les données documentaires. Les données documentaires comprennent les documents écrits par les associations et le contenu internet soit la cartographie des associations patronales. L'analyse de contenu du site internet des associations nous a permis de saisir leur mission, leurs activités, etc. De cette manière, nous avons pu évaluer une concordance entre ce que les associations affichent sur leur site internet, ce qu'elles nous disent en personne et ce qui s'en dégage auprès de leurs membres corporatifs. Ainsi donc, la phase de l'interprétation est elle-même divisée en trois catégories : la constitution des données, leur description et leur analyse.

Lors de la constitution des données, nous avons procédé à la retranscription des entrevues. Nous avons retranscrit par écrit le contenu des bandes sonores. Pour chacun des interlocuteurs interrogés, nous divisons ses réponses par unité de texte de sorte que chaque unité de texte qui correspond à nos indicateurs a été codifiée. Lors de la description des données, nous avons tenté de trouver toutes les fois où un interlocuteur nous a parlé d'une donnée pertinente afin de pouvoir comparer les réponses entre elles. Lors de la dernière phase, l'analyse des données, nous avons eu recours à la technique de l'appariement logique (Yin, 1994; Miles et Huberman, 2003, cité par Charest, 2010) pour l'interprétation des données. Cette technique consiste à comparer des phénomènes empiriques (observés) à des phénomènes prédits (les propositions théoriques de la recherche).

Les données qualitatives des entrevues ont été traitées avec le logiciel d'interprétation des résultats *QDA Miner*. *QDA Miner* est un logiciel d'analyses qualitatives qui permet de coder et d'annoter de grandes collections de documents ainsi que d'extraire et d'analyser les données issues du codage. Le logiciel d'analyse qualitative nous a permis de tester la validité des propositions théoriques et de convaincre le lecteur au sujet de la confirmation ou l'infirmer, complète ou en partie, de nos propositions théoriques.

Les trois étapes de préparation, actualisation et interprétation résument la marche que nous avons suivi afin que les données soient collectées, analysées, interprétées et colligées dans la rédaction du mémoire.

Toujours au niveau du plan d'analyse, nous devons examiner les deux dimensions de la validité de la recherche soit la validité interne et la validité externe afin de nous assurer de la rigueur et de la pertinence des résultats ainsi que de leur généralisation. En ce qui concerne la **validité externe**, la généralisation des résultats peut présenter certains problèmes. Pour ce qui est de la généralisation de l'échantillon à la population, il ne semble pas y avoir de problème puisque nous avons veillé à avoir un échantillon le plus représentatif possible de la population. Une connaissance suffisante de la population nous a permis de sélectionner des cas capables de fournir l'ampleur et la qualité de renseignements nécessaires pour que soit atteint l'objectif de la généralisation à la population cible. On peut parler de stratification puisque notre échantillon est composé de deux types d'associations patronales (une de type

« pure trade association » et une de type « dual association ») énoncés dans la typologie de Traxler. Le fait d'avoir un échantillon composé uniquement d'associations qui offrent exclusivement des services en relations de travail et en ressources humaines (« pure employer organisation ») n'aurait pas été représentatif. Au surplus, il n'aurait pas été possible de le faire puisqu'il n'existe aucune association de ce type dans le secteur des mines au Québec.

Pour ce qui est de la généralisation d'une population à une autre, cela peut s'avérer plus périlleux étant donné les caractéristiques spécifiques du secteur à l'étude. Par exemple, le secteur des mines est un secteur où les relations de travail sont réputées pour être traditionnelles et les décisions d'affaires et d'investissements sont directement corrélées au prix des métaux à la bourse. Ces considérations étant si spécifiques au secteur à l'étude, il est raisonnable de se demander si nous pouvons observer les mêmes résultats dans les autres secteurs d'activité. Ce problème de généralisation peut être résolu, du moins partiellement, par le recours à la généralisation analytique ce qui implique de toujours faire des liens avec la théorie néo-institutionnelle. Ainsi, il n'y aurait pas de raison apparente pour que nos conclusions qui respectent la théorie néo-institutionnelle ne soient pas transposables dans un autre secteur d'activité.

En ce qui concerne la **validité interne**, nous devons examiner la validité du construit théorique puisque les trois concepts à l'étude (logique d'action des associations patronales; pratiques locales des membres en ressources humaines et en relations de travail; mécanismes de diffusion) sont des concepts qui ne sont pas faciles à observer directement dans la réalité. La validité du construit théorique est assurée par le fait que nous avons choisi la théorie néo-institutionnelle qui est une théorie qui a été testée auparavant. Néanmoins, la théorie ne parlait pas exactement de ce qu'on cherchait. Pour nous assurer d'un modèle hypothético-déductif valide, nous allons appliquer la théorie à notre étude de cas par l'entremise de propositions théoriques qui sont liées à la littérature. Une application adéquate de la théorie néo-institutionnelle nous assure donc que nos propositions théoriques sont de bonnes déductions de cette théorie. La validité du construit est également assurée par le fait que nous avons eu recours à plusieurs sources d'évidences (entretiens, documentation et présence sur le terrain).

Pour ce qui est de la validité de la mesure, elle fait référence à la mise en relation de nos concepts abstraits et de nos indicateurs empiriques. À cet égard, nous devons mentionner que la majorité des indicateurs ne sont pas des mesures qui ont été utilisées dans une autre étude. En recherche qualitative, la fiabilité et la validité de la mesure reposent principalement sur les compétences du chercheur. Mentionnons que la structure de la preuve nous a permis de bien mesurer nos propositions théoriques. Il ne devrait pas y avoir de problème à ce niveau dans la mesure où le plan d'observation fut valide, c'est-à-dire bien adapté à notre étude et à ce que nous désirions mesurer.

Pour produire de nouvelles connaissances pertinentes sur le sujet à l'étude, soit l'acteur patronal organisé, nous devons nous assurer que la méthodologie de recherche soit valide et suffisamment accessible pour que la recherche puisse être reproduite ultérieurement. La définition des concepts à étudier, les instruments de mesure choisis et les modalités d'accès au terrain s'avèrent essentiels de par leur incidence future sur notre analyse théorique. Dans la section méthodologique de ce projet de mémoire, nous avons donc exposé le type de recherche en question, le plan d'observation et le plan d'analyse. La manière d'amasser, de colliger et d'interpréter les données fut l'objet d'une description détaillée.

La section suivante vise à présenter le secteur retenu aux fins de cette étude c'est-à-dire le secteur des mines au Québec.



### 3.4 Analyse préliminaire du secteur d'activité

Le secteur des mines représente un levier important pour l'économie québécoise et il engendre des effets directs et indirects considérables sur l'emploi de par sa prospérité économique et son besoin considérable en effectif. Étant donné que les décisions des employeurs dans cet imposant secteur économique sont guidées principalement par la disponibilité des matières premières (Behrens, 2004), il serait intéressant d'identifier quels sont les mécanismes utilisés par les associations minières patronales pour influencer les pratiques locales de leurs membres.

Le secteur des mines fait l'objet d'une description détaillée dans les sections suivantes. Sept éléments du secteur d'activité sont examinés: (1) l'environnement; (2) les principaux acteurs; (3) le résumé historique; (4) le régime de négociation; (5) les expériences et innovations récentes; (6) les enjeux actuels et (7) le portrait des associations patronales du secteur.

#### 3.4.1 Environnement

Au **plan économique**, on observe dans ce secteur que les décisions d'affaires et d'investissement sont influencées principalement par la disponibilité des matières premières. En ce sens, les acteurs patronaux sont soumis aux pressions de la mondialisation puisque le contexte de globalisation engendre une hausse du prix des métaux et des matières premières. Cette hausse de prix influence directement les stratégies des entreprises minières. Selon Behrens (2004), il peut s'agir d'un facteur favorable à l'action organisée entre employeurs. On connaît actuellement un boom minier à l'échelle mondiale et plusieurs projets importants se présentent au Québec (Venne, 2012).

L'industrie des mines s'inscrit dans le secteur primaire de l'économie québécoise. Le Québec représente l'un des chefs de file de cette industrie en 2010 bien que ce ne fut pas toujours le cas puisque ce secteur était en décroissance il y a une dizaine d'années. Au début des années 2000, l'activité d'exploration correspondait environ au quart de ce qu'elle était en 2008 (MRNF, 2009). Bien que l'industrie fût touchée par la crise économique mondiale, la reprise de la filière minérale en territoire québécois est déjà bien engagée. Cette reprise économique est

observable par le biais des constats suivant : une hausse de la valeur des exportations de 36 % entre le creux atteint en janvier 2009 et juillet 2009 et démontrant une vigueur supérieure à l'ensemble des exportations de biens ainsi que dix projets d'immobilisation annoncés pour un total de près de quatre milliards de dollars (Ragone, 2010). La reprise économique mondiale s'est révélée meilleure que prévu en 2010. Le soutien des gouvernements a joué un rôle capital à cet effet puisque la politique monétaire s'est révélée très expansionniste et la politique fiscale a fourni une impulsion considérable en réaction au profond ralentissement économique qui a sévi dans les années précédentes. Ensemble, ces mesures ont entraîné une meilleure perception du marché (Ragone, 2010).

Ainsi donc, le gouvernement du Québec apporte un support financier à la filière minérale, notamment par le crédit d'impôt remboursable relatif aux ressources introduit en 2001 (MRNF, 2009), afin de maintenir la création de richesse dans le secteur et d'assurer sa prospérité. Depuis 2000, cet apport fiscal du secteur public a permis l'ouverture de dix nouveaux sites miniers. Toutefois, ce soutien est récompensé par les rentrées fiscales de l'industrie minière. Ainsi, les revenus fiscaux nets annuels s'élèvent à 281 millions de dollars en moyenne depuis 2000 pour le gouvernement du Québec (Ragone, 2010). Il n'en reste pas moins que le soutien financier du gouvernement aide à compenser les cycles marqués de l'industrie ainsi que le risque inhérent à l'exploration minière (AMQ et AEMQ, 2010). Le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec (MRNF) a d'ailleurs mis sur pied le 29 juin 2009 la première stratégie minérale du Québec. Celle-ci consiste en trois volets: (1) créer de la richesse pour le Québec et préparer l'avenir du secteur minéral québécois; (2) assurer un développement minéral respectueux de l'environnement et (3) favoriser un développement associé aux communautés et intégré dans le milieu (QUÉBEC, MRNF, 2010). Cette stratégie a comme objectif de maintenir le marché minier québécois dans sa position de chef de file.

Pour ce qui est de la répartition des entreprises minières selon le type d'activités économiques, le portrait était le suivant en 2006 : il y a 1376 établissements dans la filière minérale au Québec, soit 280 en exploration, 192 en extraction et 904 en transformation (AMQ et AEMQ, 2010). Le secteur de la transformation est donc largement majoritaire dans l'industrie minière.

En 2011, le profit moyen d'un employeur minier est estimé à 225 000 \$ de l'heure (Dufour Poirier, 2011). La filière minérale du Québec apporte une contribution significative à l'économie

québécoise. En effet, une contribution au PIB de près de sept milliards de dollars (2007), correspondant à 2,4 % du PIB québécois (AMQ et AEMQ, 2010). En comparaison avec les autres secteurs d'activités de l'économie québécoise, la filière minérale représente 1,4 % des établissements, 5 % de l'emploi, 7 % des livraisons, 10 % des investissements et 12 % des exportations (AMQ et AEMQ, 2010). La contribution économique se rapporte également à la création de plus de 52 000 emplois directs et indirects de nature temps plein en 2006 et une masse salariale pour les travailleurs évaluée à 1,9 milliard de dollars en 2008. Le niveau de rémunération moyen d'un travailleur de l'industrie est de 53 000 \$, soit 42 % plus élevé que la moyenne d'un salarié tout secteur confondu dont le revenu est de 37 400 \$ en 2006. Depuis l'an 2000, les exportations ne cessent d'augmenter de sorte qu'elles connaissent une croissance moyenne de 8,2 % par année pour un total de 8 milliards de \$ en 2008 (AMQ et AEMQ, 2010). Plus précisément, les ventes vers l'étranger des minerais de fer et leurs concentrés ont connu une variation annuelle moyenne de 9,2 % entre 2002 et 2010 (QUÉBEC, MDEIE, 2012).

Pour résumer l'apport de la filière minérale au plan économique, il faut spécifier que ce secteur est très performant sur le marché extérieur en comparaison des autres secteurs d'activités de l'économie québécoise. Au chapitre des principaux produits québécois exportés à l'étranger en 2010, les minerais de fer et leurs concentrés se classent au sixième rang pour un total de 1 250,6 millions de dollars (QUÉBEC, MDEIE, 2012). L'industrie a réussi à maintenir cette première place malgré la croissance rapide du marché international.

Au **plan juridique**, le régime minier au Québec est juridiquement constitué de façon à favoriser et encourager les activités minières. En effet, notre régime minier est basé sur les trois principes fondamentaux suivant : (1) le libre accès à la ressource minérale, sans égard aux moyens du demandeur; (2) le premier arrivé est le premier servi et il obtient le droit exclusif de rechercher toutes les substances minérales du domaine de l'État et (3) en cas de découverte, il a l'assurance raisonnable d'obtenir un droit d'exploitation (QUÉBEC, MRNF, 2010).

L'industrie est soumise aux dispositions générales qui découlent du *Code du travail* (L.R.Q., c. C-27) et de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1). Au niveau de la santé et de la sécurité du travail, l'industrie est soumise aux dispositions des lois en la matière comme la *Loi*

sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q., c. S-2.1) et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (L.R.Q., c. A-3.001). Néanmoins, le travail d'un mineur étant particulièrement à risque, plusieurs inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ne sont attirés qu'au secteur des mines de sorte qu'ils sont des spécialistes en matière de prévention dans le domaine.

L'éducation dans le secteur minier est un volet pris en charge légalement par la *Loi sur l'Institut national des mines* (L.R.Q., c. I-13.1.2). Le mandat de cet organisme gouvernemental consiste à maximiser la capacité de formation de la main-d'œuvre, en optimisant les moyens disponibles et en les utilisant selon la vision concertée de tous les acteurs du secteur minier, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité du Québec.

L'État encadre l'industrie par l'intermédiaire de la *Loi sur les mines* (L.R.Q., c. M-13.1), la *Loi sur l'impôt minier* (L.R.Q., c. I-0.4) et la *Loi sur le développement durable* (L.R.Q., c. D-8.1.1) instaurées par le gouvernement du Québec.

La *Loi sur les mines* a pour but de favoriser la prospection, l'exploration et l'exploitation des substances minérales, en tenant compte des autres possibilités d'utilisation du territoire. Les titres miniers sont des droits réels et immobiliers, ils peuvent donc faire l'objet de transactions (QUÉBEC, MRNF, 2010). L'application des dispositions de cette loi est exécutée par le ministre des Transports puisqu'il est question des chemins miniers autres que secondaires (QUÉBEC, MRNF, 2011).

Toujours sur le plan juridique, le régime minier est encadré par la *Loi sur l'impôt minier*. Cette loi énonce un ensemble de dispositions sur les frais et les travaux d'exploration minière et de mise en valeur. Le régime de redevances minières (verser des redevances en fonction des profits enregistrés) est présent dans le but de maximiser les retombées des activités minières et d'assurer une répartition plus juste des bénéfices de l'exploitation minière (QUÉBEC, MRNF, 2010).

Le secteur minier doit se soumettre aux considérations énoncées dans la *Loi sur le développement durable*. Selon l'avis du *Conseil régional de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue* et le *Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du*

Québec, le fait que le régime minier soit basé sur le principe du libre accès à la ressource « free mining » contrevient à de nombreux principes de la *Loi sur le développement durable* (Conseil régional de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue et Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec, 2007). Ces droits et garanties offertes aux entreprises minières surpasseraient selon les conseils régionaux les autres considérations d'ordre environnemental et social. Les droits et garanties au plan légal consistent en trois points : (1) droit de recherche ouvert à tous, sans égard aux moyens du demandeur; (2) droit d'accès à une très grande superficie du territoire et (3) l'assurance de pouvoir obtenir, sous certaines conditions, le droit d'exploiter les substances minérales découvertes (QUÉBEC, MRNF, 2011). Cet ensemble de droits et de garanties est matière à contestation de la part de plusieurs groupes de pression ce qui nous amène au volet politique.

Au **plan politique** et comme il vient d'être mentionné, plusieurs groupes de pression s'affrontent pour ce qui a trait aux règles qui encadrent les activités minières. Certains acteurs politiques dont le parti politique *Québec Solidaire* considèrent que les employeurs du secteur des mines abusent de l'assistance publique et des ressources du territoire. Il y a de plus en plus de pressions environnementales qui s'exercent sur les entreprises minières puisqu'elles sont de grandes pollueuses. Selon des groupes environnementaux, le modèle industriel de développement et de redevances minières en place ne satisfait pas la population québécoise et il devrait y avoir davantage de considérations environnementales dans l'exercice des activités minières et davantage de retombées économiques pour la nation. À cet effet, la coalition *Pour que le Québec ait meilleure mine!* a vu le jour au printemps 2008 et elle est aujourd'hui constituée d'une vingtaine d'organismes représentant plusieurs dizaines de milliers de membres au Québec. La coalition formée entre autres d'intervenants universitaires et syndicaux, s'est donnée pour mission de revoir la façon dont on encadre et développe le secteur minier au Québec. Les écologistes souhaitent une procédure d'évaluation environnementale alors que les municipalités souhaitent une plus grande participation à la planification du développement minier. Les municipalités souhaitent être davantage prises en considération que ce soit dans le fait de consentir ou non à l'exploitation minière sur leur territoire ou par l'accessibilité directe à une partie des fonds provenant des redevances minières. Le *Plan Nord* du gouvernement libéral (*Parti libéral du Québec*) souhaite donner une priorité aux retombées locales et régionales. On mentionne vouloir mettre en place des instances locales ou régionales qui pourront elles-mêmes être des promoteurs et s'inscrire

dans le *Plan Nord* afin d'en accroître les bénéfices et de diversifier les activités économiques de la région (QUÉBEC, MRNF, 2011). Il n'en reste pas moins que nous en sommes à l'étape de spéculation et actuellement, la *Loi sur les mines* (L.R.Q., c. M-13.1) fait en sorte que la prospection, l'exploration et l'exploitation d'une substance minérale échappent complètement à la planification territoriale des municipalités. L'*Institut de recherche et d'informations socioéconomiques* évoque même la nécessité de réfléchir à la nationalisation du secteur minier québécois (Shields, 2010).

### 3.4.2 Principaux acteurs en relations industrielles dans le secteur minier

Du **côté syndical**, le secteur minier au Québec est représenté par quatre syndicats : (1) *Le Syndicat des métallos* (FTQ); (2) *La Fédération de l'industrie manufacturière* (FIM-CSN); (3) *Le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada* (TCA-Canada) et (4) *Le Syndicat national de l'amiante à Asbestos* (CSD).

Le *Syndicat des métallos* qui est le syndicat majoritaire dans l'industrie minière au Québec représente les employés des entreprises suivantes : *Unimin Canada* (*Mine de St-Donat et St-Conat*), *Mine Wabush*, *Iamgold* (*Géant Dormant*, *Mouska*, *Doyon*), *Xstrata* (*Persévérance*, *Raglan*, *Horne Smelter*), *Breakwater* (*mine Langlois*), *Wesdome* (*Lac Tio*) et *Mine LAQ* (*Lac d'amiante du Québec*) (Syndicat des métallos, 2011).

La FIM-CSN était présente dans le secteur de l'amiante, mais s'est graduellement retirée depuis les dernières années en raison des effets nocifs de l'amiante sur la santé. En mars 2011, elle s'est mise à militer contre le bannissement de l'amiante (CSN, 2011). La FIM-CSN représente aujourd'hui les mines de *Noranda* et *Meston* qui sont en fermeture temporaire (Institut de la statistique du Québec, Service des statistiques sectorielles et développement durable).

Quant aux TCA-Canada, ils sont présents chez *Iamgold* (*Niobec*) et chez *Alcan*.

Finalement, le dernier syndicat présent dans l'industrie minière est le *Syndicat national de l'amiante à Asbestos* affilié à la *Centrale des syndicats démocratiques* (CSD).

Au Québec, ce secteur connaît actuellement une décroissance de la présence syndicale. Le taux de présence syndicale dans le secteur primaire était de 38,4 % en 2002 et 29,6 % en 2011 (Labrosse, 2011). Nous n'avons pas le portrait exact de la couverture syndicale actuelle pour la filière minérale au Québec, mais la majorité des postes serait syndiquée (CSMO, 2010).

Du **côté patronal**, il existe une quarantaine d'entreprises syndiquées et non syndiquées au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2011). Les entreprises syndiquées sont, entre autres *Xstrata*, *Iamgold*, *Breakwater*, *Wesdome* et *Unimim*. Parmi les employeurs non syndiqués, il y a, notamment, *Osisko* et *Agnico-Eagle* (*Goldex*, *LaRonde*). Les employeurs négocient pour eux uniquement, il n'y a pas d'association patronale qui les représente en matière de négociation collective.

Pour ce qui est du **gouvernement**, son rôle est d'imposer un encadrement économique, tel que mentionné dans la section environnement. Au niveau des relations de travail, pour les entreprises syndiquées, il les encadre par l'intermédiaire du *Code du travail*. Concernant les entreprises non syndiquées, la *Loi sur les normes du travail* s'applique. Mentionnons également que le gouvernement endosse le rôle de promoteur de l'industrie que ce soit via le *Plan Nord* du gouvernement libéral par exemple. Il en résulte que le rôle du gouvernement est double donc pas tout à fait neutre.

### 3.4.3 Résumé historique

C'est en 1686 dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue que fut découvert le tout premier gisement minier au Québec. Faute de connaissances et de moyens, la recherche ne sera pas poussée plus loin.

Plusieurs mines seront ouvertes vers 1835 principalement dans la Beauce, où l'on signalera les premières pépites d'or. En 1880, le gouvernement prend le statut de propriétaire envers tous les sites miniers du territoire québécois. C'est au cours de cette année que l'*Acte général des mines du Québec* sera ratifié, établissant le sous-sol québécois comme propriété du gouvernement. Elles seront concédées plus tard, au XXe siècle (Minalliance, 2012).

L'activité minière au Québec prend véritablement son essor au début des années 1920. Avec l'or d'abord puis, après la seconde guerre mondiale, avec le cuivre et le fer dont l'exploitation, combinée à une remarquable croissance industrielle, permettra au Québec de devenir un important fournisseur en minerai reconnu dans toute l'Amérique du Nord (Minalliance, 2012). De nos jours, les mines sont nombreuses et la gamme de substances extraites s'est élargie (or, fer, nickel, niobium, cuivre, titane, sel, chrysotile, graphite, pierre dimensionnelle et matériaux de construction (QUÉBEC, MRNF, 2012)) faisant en sorte que les mines contribuent largement à notre économie.

L'histoire est muette en ce qui concerne le rôle du patronat. Ce n'est pas le cas en ce qui concerne l'acteur syndical. Voici donc un résumé de l'évolution du rôle des syndicats dans le secteur des mines au Québec. Tel qu'établi dans la section 3.4.2, quatre syndicats représentent le secteur des mines au Québec soit les TCA, les métallos (FTQ), le syndicat de l'amiante en Asbestos (CSD) et les métallurgistes (FIM-CSN). Dans le secteur minier, ce sont surtout les grandes batailles du *Syndicat des métallos* qui ont marqué l'histoire, étant donné que c'est le syndicat le plus présent dans l'industrie. Le secteur minier de l'Abitibi à la Côte-Nord et la Gaspésie (Gérin-Lajoie, 1982), appartient largement au *Syndicat des métallos*.

L'historique syndical est teinté de nombreuses batailles pour la reconnaissance syndicale. Une grève majeure et violente c'est-à-dire la grève d'Asbestos en 1949 (Rouillard, 2000; CSD, 1999) a eu un grand impact sur l'historique des relations de travail. Les Métallos ont percé le



secteur minier au Québec en 1950. Une de leurs grandes conquêtes fut la compagnie *Noranda Mines* qui éliminait les syndicats depuis une dizaine d'années. En 1952, la majorité des mines au Québec étaient syndiquées avec la présence de cinq contrats signés qui s'appliquaient à 4000 travailleurs et 2000 étaient en voie de l'être (Gérin-Lajoie, 1982). Pendant les années 1952 à 1959, le gouvernement Duplessis était complice de Noranda, ce qui nuisait considérablement au pouvoir syndical. La fin du règne de Duplessis (1959) et la longue guerre syndicale de Murdochville ont contribué à mieux supporter la création des syndicats.

Les années quatre-vingt (Gérin-Lajoie, 1982) ont été marquées par une grande crise économique. De nombreuses mines ont fermé leurs portes et près du tiers des effectifs syndicaux ont été perdus (Syndicat des métallos, 2011). Depuis les années quatre-vingt-dix, les principaux changements portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de la flexibilité (Syndicat des métallos, 2011). Le Syndicat des métallos a par ailleurs accepté de relever le défi afin de permettre à l'employeur d'augmenter sa production.

Les années 2000 ont été marquées par la mondialisation et le développement durable (Syndicat des métallos, 2011). Les enjeux de flexibilité sont toujours importants. La flexibilité sous ses différentes formes, c'est-à-dire fonctionnelle, numérique et des coûts, est fortement demandée par les employeurs en raison de la concurrence accrue. Les employeurs qui ont des opérations minières en sol québécois sont de plus en plus d'origine étrangère. Selon l'auteure Mélanie Dufour Poirier (2011), il ne resterait plus que quelques compagnies minières de propriété québécoise. La majorité a été achetée par des multinationales qui œuvrent sur plusieurs continents (par exemple, *Xstrata* a acheté le groupe *Noranda* et *Iamgold* a acheté *Doyon*). On observe que les conditions de travail divergent fortement entre les travailleurs québécois et les travailleurs d'autres pays. Les syndicats tentent de faire des liens avec les travailleurs du sud, mais ceux-ci sont freinés par le fait que leur pouvoir selon la législation reste au niveau local.

Actuellement, on en sait peu sur l'état des relations industrielles dans la filière minérale au Québec. Toutefois, voici ce que disent les chiffres. Les mines sont classifiées selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) dans la catégorie *foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz*. Le nombre de personnes couvertes par une convention collective au Québec en 2011 pour ce secteur d'activité économique était de 9 100. Ce nombre est en diminution depuis 2005 où le nombre

de personnes couvertes était alors de 15 300. Parallèlement, le nombre de personnes non couvertes par une convention collective a quant à lui augmenté depuis 2005. En 2005 au Québec, il y avait 19 700 personnes non couvertes alors qu'en 2011, ce nombre a grimpé à 21 700. Bref, 9 100 personnes au Québec en 2011 étaient couvertes par une convention collective sur un total de 30 800 personnes dans le secteur de la *foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz* (Statistique Canada). On peut raisonnablement croire que la diminution de la couverture syndicale dans ce segment d'activité économique est attribuable, du moins en partie, au secteur de la foresterie dont les données indiquent une baisse de 22 % de la possibilité forestière pour les années 2008 à 2013 par rapport à celle établie pour la période 2000-2008 (Service Canada, 2012). Si l'on fait le calcul, cela donne un taux de syndicalisation global de 30 % pour le secteur qui regroupe la *foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz*. Toutefois, ces chiffres ne donnent pas le portrait exact de la couverture syndicale dans l'industrie des mines au Québec puisque les données exclusives aux mines ne sont pas disponibles. De plus si l'on se fie au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines), la majorité des postes sont syndiqués. Ce que l'on sait par contre, c'est qu'aucun arrêt de travail n'a été enregistré dans le secteur des mines au Québec en 2011 tout comme en 2010, 2009 et 2008 (Ministère du travail, 2011; Institut de la Statistique du Québec, 2011, 2010 et 2009). Pour retrouver un conflit de travail dans le secteur des mines, il faut remonter en 2007 au fédéral. Il y a eu un conflit de travail au Canada en 2007 au niveau des mines touchant 280 personnes et entraînant 7 840 jours-personne perdus (Ministère du travail, 2008). L'absence de conflit dans le règlement des conventions collectives signifierait-elle que les relations de travail dans le secteur minier sont de moins en moins conflictuelles? Nous savons que certains représentants ont recours à la négociation à tendance intégrative, mais il est prématuré de confirmer ou d'infirmer une tendance à l'assainissement des relations de travail dans le secteur des mines.

Puisque nous venons d'examiner l'état des relations industrielles dans le secteur des mines au Québec, il convient de décrire le régime de négociation en place dans l'industrie entre les parties syndicales et patronales.

### 3.4.4 Régime de négociation

Au Québec, le secteur des mines est fortement syndiqué (CSMO, 2010), les relations patronales-syndicales sont demeurées plutôt traditionnelles à certains égards et le contexte de pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie risque d'affecter négativement le pouvoir des employeurs (Charest, 2010). Ce constat est un facteur favorable à la concertation sectorielle. La régulation du travail est très développée dans le secteur des mines et des institutions de concertation sectorielle sont constituées.

Le régime de négociation en cause est du type décentralisé puisque la négociation est appliquée au niveau de l'établissement. Ce sont donc les représentants patronaux de chaque mine qui sont chargés de négocier la convention collective avec les représentants de leurs travailleurs. À un plus faible degré, la structure de négociation basée sur des demandes communes est également présente dans la filière minérale au Québec. On peut notamment retrouver des expériences de concertation patronale à ce sujet dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. C'est ainsi que certains représentants patronaux formulent des demandes communes qui serviront par la suite à les orienter dans leurs négociations sur les conditions de travail.

### 3.4.5 Enjeux actuels

Avant d'examiner les enjeux en relations de travail, examinons brièvement les enjeux du secteur qui touchent la population en général.

Les préoccupations majeures de la population actuellement au niveau du secteur des mines au Québec, concernent **la surexploitation des ressources et la puissance du lobbying minier**. On s'inquiète de la force du lobbying minier, car la population a l'impression que ce sont les forces économiques qui prime avant tout dans les décisions gouvernementales. On parle même de la faiblesse de l'État à tenir son rôle de propriétaire. Il y a un manque de confiance envers les entreprises minières même si elles sont peut-être de bonne foi. On souhaite introduire les citoyens et les groupes environnementaux comme parties prenantes dans le processus décisionnel sur l'exploitation des ressources. Le besoin d'avoir des inspecteurs indépendants non financés par l'État est une piste de solution envisagée. Un

dialogue plus important est appelé à se développer entre les dirigeants des minières et les citoyens vu les **enjeux d'acceptabilité sociale et d'appel à la concertation** (Venne, 2012).

Les idées actuellement soulevées pour l'encadrement du secteur minier concernent la diversification de l'économie régionale pour l'après-boom, la création d'un fonds souverain à partir des redevances minières, le transfert d'une partie des redevances minières aux régions, le développement de l'industrie de la transformation au Québec, la production d'une analyse coûts-bénéfices, la formation de coopératives minières, le développement d'un processus participatif d'acceptabilité sociale, le renforcement de l'application des lois environnementales et la planification de l'exploitation minière dans le temps (Institut du Nouveau Monde, 2012).

En matière de relations de travail, les enjeux qui ressortent comme étant prioritaires sont les suivants : l'insatisfaction personnelle (stress et détresse psychologique), la flexibilité (fonctionnelle et des coûts) et le vieillissement de la main-d'œuvre. Ces enjeux sont décrits ci-dessous.

L'insatisfaction, pouvant causer du stress et un sentiment de détresse psychologique chez le travailleur, résulte des caractéristiques de la vie en région éloignée et des caractéristiques du travail minier (Iverson et Maguire, 2000). La plupart des emplois du secteur minier se trouvent en effet en région éloignée. Le fait de travailler et/ou de vivre en **région éloignée** entraîne un isolement familial pour le mineur. Cette réalité cause une grande part d'effets directs et indirects sur la satisfaction dans la vie privée. L'étude identifie six caractéristiques du travail minier en milieu éloigné qui ont des incidences sur le bien-être des salariés. Ce sont : (1) l'environnement physique difficile; (2) le coût économique et social élevé impliqué dans l'exploitation des ressources naturelles; (3) les lieux peu attrayants où vivre; (4) les services de base coûteux; (5) la population totale est limitée à un niveau nécessaire au bon fonctionnement de l'activité des ressources et est généralement débalancée et très mobile et (6) la population est souvent considérée comme démunie en raison de son isolement (Iverson et Maguire, 2000).

En ce qui concerne les caractéristiques du travail minier, celles qui peuvent influencer significativement et négativement la satisfaction au travail sont les suivantes : la routine, le manque d'opportunités de carrière, la surcharge de travail et les valeurs associées au travail (culture masculine).

Malgré ces facteurs d'insatisfaction, les miniers acceptent de travailler et/ou vivre en milieu éloigné en raison de plusieurs incitatifs c'est-à-dire l'argent (meilleure rémunération et opportunité d'épargne), l'emploi (opportunités d'emploi), la qualité de vie (meilleur environnement pour élever ses enfants), le climat (température) et les attaches sociales (être prêt de ses amis). Dans certains cas, l'individu n'a tout simplement pas le choix. Il suffit de penser par exemple aux travailleurs du Nunavut qui sont en état de dépendance face à leur travail puisqu'il n'y a rien d'autre dans la communauté excepté la mine.

Comme nous l'indique un représentant patronal (répondant #6), la santé mentale est une problématique extrêmement grande pour les travailleurs du secteur et cette problématique engendre un manque de présence et d'attention au travail. Il en résulte des problèmes d'absentéisme et de contre-productivité pour la partie patronale. Il est important pour les employeurs et les syndicats de la filière minérale au Québec de se pencher sur la question puisque la détresse psychologique est un enjeu récurrent en relations de travail étant donné les caractéristiques de l'emploi de mineur.

Le besoin de **flexibilité** vient du besoin pour l'employeur de pouvoir s'adapter rapidement aux fluctuations de l'offre et de la demande du marché (Dufour Poirier, 2011). La flexibilité est devenue un enjeu d'envergure en relations de travail puisqu'elle est demandée par les employeurs pour faire face aux nouvelles contraintes économiques qui découlent de la mondialisation. Différents types de flexibilité sont recherchés. La **flexibilité fonctionnelle** consiste en l'élargissement des tâches, la rotation des postes et la réingénierie des processus (Chênevert et Dubé, 2008). Il est question de flexibilité interne c'est-à-dire d'une meilleure répartition des ressources humaines. L'employeur a besoin d'une polyvalence accrue de ses ressources dans l'ajustement des formes d'emploi et du volume de la main-d'œuvre (Dubé et Mercure, 1999). La flexibilité fonctionnelle (cumul de titres d'emplois et de compétences) offre un défi de taille concernant le calcul de la rémunération, de l'ancienneté et des vacances.

Actuellement, on retrouve davantage des formes de **flexibilité numérique** que de flexibilité fonctionnelle dans les conventions collectives. La flexibilité numérique des horaires est toujours très présente sur les sites miniers.

Les employeurs recherchent également la **flexibilité des coûts**. L'industrie minière est en effervescence partout au Québec et les enjeux en matière de relations de travail sont de plus en plus d'ordre économique. On peut raisonnablement s'attendre à ce que la négociation de clauses pécuniaires soit l'une des priorités dans les conventions collectives à venir étant donné les profits enregistrés dans le secteur. Il n'en reste pas moins que la flexibilité des coûts est très importante en raison de la volatilité de l'industrie qui est fortement influencée par le coût des métaux à la bourse. N'importe quelle crise dans l'un des trois principaux pays importateurs en matières premières du Québec (Brésil, Inde et Chine) pourrait affecter grandement et significativement la production et la distribution du Québec en la matière (Dufour Poirier, 2011). Un des aspects importants de cette flexibilité des coûts pour les employeurs concerne l'adoption d'un régime à cotisations déterminées pour le **plan de retraite** en remplacement du régime à prestation déterminée pour les nouveaux employés. Les coûts d'un régime à cotisation déterminée s'avèrent plus faciles à contrôler. L'argument des employeurs veut donc que le régime de retraite de type prestation déterminée repose sur des assises historiques et ne trouve plus sa place dans la réalité actuelle de l'allongement de la vie professionnelle et le besoin de flexibilisation des coûts de main-d'œuvre.

La flexibilité est souvent perçue comme une atteinte à la sécurité d'emploi. La **flexicurité** serait un idéal à atteindre pour offrir aux travailleurs, un juste-milieu entre les besoins de flexibilité de l'employeur et le besoin de sécurité du travail. La flexibilité correspond donc à l'incitation à la polyvalence par l'employeur et l'incitation à la formation professionnelle par le syndicat. Afin d'amortir les coûts et lorsque le syndicat ne parvient pas ou ne veut pas flexibiliser ses pratiques, les entreprises déménagent ce qui est possible de déménager. Les ressources n'étant pas déplaçable, on a recours à la **délocalisation des raffineries** ou du moins, on menace d'y avoir recours.

Le dernier enjeu en relations de travail dont il convient de parler est celui qui découle du **vieillissement de la main-d'œuvre**. À partir de 2013, le Québec connaîtra une diminution considérable de la population de 15 à 64 ans participant au marché du travail ce qui occasionnera une réduction du taux de croissance de l'emploi, du taux d'activité, ainsi qu'une diminution de la croissance de la population active (Grenier, 2009). Le vieillissement de la population ne manquera pas d'affecter le secteur des mines au Québec. Déjà en 2002, une surreprésentation de 30 % des 55 à 64 ans était observable dans le secteur minier (QUÉBEC,

MESS, 2005). Selon les prévisions, d'ici 2015-2017, il y aura 20 000 emplois à combler dans le secteur minier québécois (Grand Québec, 2011). Ce sera, par conséquent, un secteur qui sera durement touché par des départs massifs à la retraite. C'est d'ailleurs ce qui est ressorti des entretiens, autant de la part de l'employeur et du syndicat. L'essentiel pour une entreprise minière, c'est de pouvoir compter sur une main-d'œuvre disponible et productive. Si la main-d'œuvre âgée quitte simultanément le marché minier avec toutes les connaissances qu'elle possède, cela aura des conséquences considérables sur la production. L'attraction de la main-d'œuvre, le maintien des travailleurs plus âgés en emploi et le transfert des connaissances sont des avenues à privilégier. Il est primordial de s'assurer de représenter autant les intérêts des travailleurs âgés que ceux des plus jeunes afin de les intéresser à travailler dans l'industrie minière. Néanmoins, il existe un écart entre les intérêts des plus jeunes et des plus vieux ce qui fait en sorte que les conflits sont davantage individualisés et il en résulte dans certaines entreprises minières, une augmentation du taux de roulement et d'absentéisme.

Nous avons mentionné quelques enjeux en relations de travail qui nous semblaient les plus importants. Néanmoins, il en existe plusieurs autres et ceux-ci sont tous reliés les uns aux autres. On peut mentionner par exemple que l'enjeu de la compétitivité cause un besoin de flexibilité chez l'employeur. Pour répondre à ce besoin, l'enjeu de la sous-traitance est mis de l'avant par l'employeur tandis que les syndicats mettent de l'avant l'enjeu de la rémunération afin que les travailleurs soient compensés pour les compromis qu'ils ont faits pour répondre au besoin de flexibilité de l'entreprise.

Une fois les enjeux globaux décrits, la suite logique est de voir comment l'industrie minière s'organise en temps réel. Il convient dès lors de considérer les expériences et les innovations récentes.

### 3.4.6 Expériences et innovations récentes

L'innovation est l'un des moteurs de la croissance et de la compétitivité d'une industrie. L'innovation, gage de prospérité, est l'une des composantes de la logique patronale puisque les employeurs doivent veiller à la survie de l'entreprise. Grâce aux dernières percées technologiques et aux recherches en la matière qui sont de plus en plus poussées, l'exploration des sols connaît de nouvelles profondeurs et notre compréhension de la formation des gisements est de plus en plus accrue (Minalliance, 2012).

La notion d'innovation peut également s'appliquer au régime de négociation entre les parties. En 2006, nous avons pu assister dans le secteur des mines à la toute première convention collective **dans une mine de diamants** canadienne. L'entente de principe qui apporte de grandes améliorations aux conditions de travail des travailleurs et travailleuses de la mine Ekati, a été rendue possible par l'orientation du Conseil canadien des relations industrielles. Parmi les améliorations apportées aux conditions de travail, on retrouve le fait que les travailleurs et travailleuses vont recevoir un boni de 1000 \$ à leur retour de travail et seront admissibles à une prime de rétention de 8 % pour les personnes habitant le nord, et de 4 % pour les non-résidents (AFPC, 2006).

Plus récemment c'est-à-dire au printemps 2010, la compagnie Xstrata division zinc a démarré un nouveau projet minier d'investissement dans la région de Matagami. Un représentant de l'employeur nous a mentionné avoir négocié en collaboration avec le syndicat une **lettre d'entente pour l'organisation du travail**. Une lettre d'entente a été conclue à la mine Persévérance permettant aux syndiqués de participer directement au développement et à l'exploitation d'un projet minier. Par le passé, les travailleurs de la mine devaient être employés par un sous-traitant qui développait le projet avant de le remettre à la mine (Syndicat des métallos, 2010). Ce type d'implication est unique au Québec et au Canada. Il n'existe aucune autre entreprise minière qui ait développé une mine en collaboration avec des travailleurs syndiqués et leurs représentants. Ils ont notamment négocié des clauses de transition pour indiquer comment ça allait se dérouler lors du démarrage de la nouvelle opération.

La **négociation à tendance intégrative** est de plus en plus présente dans le secteur des mines. La formation en matière de relations de travail est très importante notamment pour le



syndicat des Métallos qui l'exerce de façon continue. À cet effet, un représentant du syndicat des métallos nous a mentionné que les représentants syndicaux suivent des cours chaque année à ce sujet. La négociation à tendance intégrative est même parfois réclamée directement de la part de l'employeur ce qui conduit le syndicat en formation pour apprendre le processus et évaluer la rentabilité de cette méthode comparativement à la méthode traditionnelle. Il n'en reste pas moins que certains enjeux sont encore négociés de façon distributive comme les augmentations de salaire et les régimes de retraite.

Plusieurs entreprises ont mentionné avoir fait l'expérience de différents **comités** afin d'assurer la paix industrielle. On retrouve les comités de relations de travail présents sur chaque site minier et dont le rôle est de veiller à l'application d'un système de relations de travail structuré. L'expérience s'avère habituellement très coopérative. Des rencontres bimensuelles au niveau du comité d'employés ainsi que des rencontres d'informations hebdomadaires avec les travailleurs pour prévenir les conflits s'avèrent utiles pour maintenir des relations de travail saines. Certaines mines non syndiquées ont des comités de collaboration, c'est-à-dire des associations non accréditées qui représentent les employés et qui veillent à une communication constante entre la direction et les employés. C'est par l'intermédiaire de ces différents types de comités que les entreprises tentent de minimiser les conflits dans les milieux de travail.

Une fois le portrait général du secteur des mines au Québec dressé, il est de mise de dresser un portrait des associations patronales actives dans le secteur afin de saisir la logique de représentation de ces dernières.

### 3.4.7 Portrait des associations patronales du secteur minier

Des associations patronales sont mandatées pour représenter les intérêts des employeurs de l'industrie minière. Au niveau du Québec, il existe deux associations minières patronales qui représentent les intérêts des entreprises membres. Les associations minières offrent principalement les services habituels d'une association patronale, soit de représentation économique et politique, de formation, d'information et de recherche. La négociation collective ne figure pas explicitement dans la liste des activités exercées par les associations du secteur.

Au plan sectoriel, la principale association est l'**association 1** qui regroupe tous les employeurs du secteur minier et qui a pour mission de travailler au développement des ressources minérales au Québec. Elle offre des services aux employeurs en formant des comités de ressources humaines, d'environnement, de santé-sécurité et de prévention des accidents ainsi que d'affaires publiques. Elle offre aussi un support au regard de la législation, la réglementation et les politiques de l'industrie. L'association 1 agit comme représentante des intérêts patronaux auprès du gouvernement et des autres institutions du marché du travail tout comme elle représente les intérêts de ses membres auprès du public et des médias. Bref, elle offre des services de représentation des intérêts économiques et de représentation en matière du travail.

L'autre association patronale est l'**association 2**. Elle offre des services de représentation économique, donc ses intérêts sont liés directement au marché du produit. Elle a pour mission de stimuler le développement économique de l'industrie. Notez qu'il n'y a pas de référence nominative aux associations patronales afin d'assurer la confidentialité des données, nous ferons donc référence à l'association 1 et 2 tout au long du mémoire.

L'association 1 représente les grosses entreprises minières d'extraction tandis que le « membership » de l'association 2 est plus éclaté. L'association 2 représente tous les intervenants dans le domaine de l'exploration minérale. Il existe deux catégories de membres au sein de cette association : 1) les membres individuels et 2) les membres corporatifs. Au niveau des membres individuels, il y a des patrons de très grandes entreprises tout comme il y a des étudiants dans des disciplines reliées aux sciences de la terre. Il y a une très grande diversité au niveau des membres individuels. Au niveau des membres corporatifs, il y a aussi

une très grande diversité de types de sociétés qui participent. Ça peut aller d'un producteur minier d'envergure internationale à la petite compagnie junior d'exploration. Le « membership » au sein l'association 2 se compose principalement des petites entreprises d'exploration, mais elle représente aussi quelques minières en extraction qui ont des activités en exploration, différents types d'entreprises comme des fournisseurs d'équipements de forage, des entreprises de transport, des firmes d'avocats, des firmes d'assurances et des individus.

Les associations patronales concentrent toutes les deux leurs efforts autour de préoccupations qui assurent la prospérité économique de leurs membres comme l'accès au territoire et la découverte de nouveaux gisements, le financement des sociétés minières, les connaissances géo scientifique, les projets d'innovations minières ainsi que l'accès à la main-d'œuvre

Les associations patronales minières sont actives au sein du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines qui a pour mission d'équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre compétente pour contribuer à la viabilité et au développement de l'industrie des mines. Les associations sont également membres du CPQ, un important regroupement patronal qui vise la prospérité des entreprises québécoises dans un contexte de concurrence mondiale accrue.

En plus de ces deux associations, il existe un regroupement qui se nomme *Minalliance* et qui est constitué des deux associations, de compagnies d'exploration, d'exploitation et de services, d'équipementiers et d'institutions financières. Le mandat de *Minalliance* se situe autour de la représentation de l'industrie minière auprès du public et des médias afin de redorer l'image de l'industrie. À la différence des deux associations patronales, *Minalliance* n'est pas composé de membres, mais de partenaires. Tous les représentants patronaux rencontrés s'entendent pour dire que *Minalliance* n'est pas une association patronale. Nous avons tenté à plusieurs reprises d'obtenir un entretien auprès de cet organisme, mais sans succès. La seule possibilité qui nous a été offerte fut d'envoyer nos questions par courriel, mais les questions sont toujours sans réponse à ce jour.

Le cas à l'étude soit les associations patronales du secteur des mines au Québec, sera analysé à l'aide des outils néo-institutionnalistes et nous permettra de voir comment les employeurs miniers appartenant à un environnement institutionnel caractérisé par une forte

présence syndicale et étatique réagissent aux pressions exercées par la mondialisation. Comment comprendre les extrants de la mondialisation si ce n'est du point de vue des acteurs qui y sont soumis? Notre microanalyse sur les mécanismes de diffusion entre les activités sectorielles et locales dans un secteur donné, va contribuer à un projet plus global qui va permettre de comprendre comment l'organisation des employeurs en contexte de globalisation peut affecter le paysage institutionnel soit celui des relations industrielles au Québec.

### **3.5 Profil des interlocuteurs interrogés**

Au cours de la collecte de données, nous avons interrogé trois représentants d'associations patronales du secteur des mines au Québec ainsi que onze représentants d'entreprises.

En ce qui concerne les représentants d'associations patronales, ils occupent des fonctions de présidence et de direction au sein de leur association. L'association 1 est une association de type mixte (représentation des intérêts relatifs au marché du travail et du produit) et l'association 2 est une association de type « pure trade » (représentation stricte des intérêts reliés au marché du produit).

Pour ce qui est des entreprises, nous avons interrogé onze représentants provenant de neuf entreprises distinctes. Nous avons rencontré sept grosses entreprises minières en extraction et deux PME en exploration puisque l'exploration est une partie intégrante de la filière minérale au Québec. En règle générale, les répondants occupaient tous de hautes fonctions de direction telle que la présidence de l'entreprise ou d'autres postes de direction tels que directeur de l'exploration, des opérations minières, des ressources humaines et des relations de travail. Les minières rencontrées exploitent différents types de substances dans différentes régions du Québec. Quant aux compagnies d'exploration, elles possèdent différentes propriétés minières à travers le Québec.

Pour plus de détails sur les critères de justification des entreprises interrogées aux fins de notre étude, veuillez vous référer aux pages 50 et 51 du plan d'observation (section 3.3.2).

## 4. Présentation des résultats

### 4.1 L'expérience de diffusion de l'action patronale sectorielle sur les pratiques locales

L'expérience de diffusion de l'action patronale sectorielle au niveau local sera décrite dans le reste du chapitre sur la base du modèle conceptuel de notre recherche. Premièrement, nous décrirons la logique d'action sectorielle des associations patronales. Deuxièmement, nous verrons quelles sont les pratiques en ressources humaines et en relations de travail des entreprises membres qui sont susceptibles d'être affectées par la logique d'action. Troisièmement, nous traiterons des mécanismes susceptibles de favoriser la diffusion de la logique sectorielle sur les pratiques locales de gestion. Finalement, nous ferons un bref sommaire des résultats.

#### 4.1.1 La logique d'action sectorielle

La logique d'action sectorielle se décline en deux dimensions conformément à notre modèle conceptuel. Nous considérons alors les orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail et la participation aux institutions du marché du travail.

#### **Orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail**

Les **orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail** de l'association concernent les activités des associations patronales en termes de représentation politique et de représentation des intérêts. La représentation politique concerne la représentation des entreprises auprès du gouvernement et de ses organismes statutaires tandis que la représentation des intérêts en général concerne la représentation faite par les associations patronales auprès de différents groupes d'intérêts, des médias et du public.

En ce qui concerne la **représentation politique**, les associations patronales représentent les intérêts de leurs membres auprès de différents paliers gouvernementaux. Rappelons que les mines sont de juridiction provinciale.

Au niveau local et régional, les associations patronales agissent toutes deux aux paliers municipal et régional. Entre autres, elles travaillent avec les autorités régionales et les municipalités sur certains projets et dossiers ponctuels pour répondre aux différents questionnements que les gens peuvent avoir sur l'exploitation des ressources et les impacts sur la communauté. De plus, elles rencontrent les députés élus qui acceptent de participer à des événements rassemblant l'industrie minière. L'association 1 mentionne être présente dans des événements qui regroupent plusieurs députés du Québec. À certaines occasions, l'association présente même aux élus un argumentaire qui montre ce que l'industrie minière veut faire en réaction à certaines problématiques et les ressources dont l'association a besoin pour réaliser ses objectifs.

Au niveau sectoriel, les associations patronales travaillent en collaboration avec le CSMO Mines en vue de soutenir le développement de l'industrie minière. Les axes d'interventions se concentrent autour de la promotion des métiers et des carrières au sein de l'industrie minière, le développement de la compétence de la main-d'œuvre en emploi et les pratiques de gestion des ressources humaines (CSMO Mines, 2012).

Au niveau provincial, les associations participent à différents congrès provinciaux. L'association 1 nous dit inviter régulièrement différents ministres et représentants des ministères comme observateurs ou participants aux activités de l'association où ont lieu des discussions sur des sujets sur lesquels ils ont compétence. De cette manière, l'association peut leur présenter ses positions et la progression des dossiers en cours. En voici un exemple :

*« On avait une entreprise qui avait mis beaucoup d'offensive pour aller chercher des nouveaux travailleurs dans d'autres régions du monde. Ils ont rencontré des difficultés dans leur démarche et nous leur avons demandé de nous faire une présentation là-dessus : les difficultés, les avantages... On a fait en sorte d'avoir des gens de l'immigration et des ministères qui soient présents là afin d'écouter ce que l'industrie avait à dire des problématiques qu'on rencontrait. Ils ont pris des notes et ils sont repartis. C'est dans cet esprit que se passe notre dîner annuel » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 février 2012).*

Le représentant de l'association 1 nous précise que l'industrie profite de ces occasions pour faire passer quelques messages aux élus. Les associations sont appelées à être de plus en plus actives au niveau provincial. Les associations s'attendent à ce que le dossier des

ressources naturelles qui est déjà très présent au niveau politique avec le *Plan Nord*, risque dans l'avenir de prendre de plus en plus d'importance au niveau de la politique.

Au niveau fédéral, les associations patronales québécoises sont également présentes. Les associations ont des relations avec les associations minières canadiennes et aident à la préparation des dossiers qui seront présentés au gouvernement fédéral.

L'interlocuteur 2 de l'association 2 confirme l'importance d'avoir une action multiniveau : « *le rôle, ça va être d'agir à tous les niveaux décisionnels pour mieux faire reconnaître notre secteur d'activité comme une contribution à l'économie* ». Selon ce dirigeant, le plus grand défi pour les associations patronales est d'être capable d'agir en bonne intelligence avec toutes les composantes de la société. Dans la perspective du *Plan Nord* annoncé récemment, les associations patronales doivent s'adapter aux changements et faire le point avec les autres acteurs du développement (gouvernements et communautés locales) afin de trouver les moyens de mettre en œuvre une gouvernance responsable. Nous assistons aujourd'hui à une certaine instrumentalisation des ressources minières sous l'angle politique (Interlocuteur 2 de l'association 2). En raison de l'importance de la demande asiatique et des changements technologiques, les ressources naturelles sont aujourd'hui livrées à une pression sans précédent. En vue d'assurer le développement d'une gestion viable des ressources minières, une nouvelle vision des équilibres socio-économiques et politiques est nécessaire. La gouvernance des ressources minières ne doit pas s'effectuer uniquement en fonction de considérations politiques et électorales. Les décisions liées à l'exploitation des ressources naturelles ne doivent pas être prises au détriment de l'activité économique et du segment d'activité. Les associations patronales doivent assurer une présence et expliquer le plus clairement possible ce qu'elles font aux décideurs afin de faire reconnaître le secteur comme une contribution majeure à l'économie québécoise (Interlocuteur 2 de l'association 2).

Deux associations plutôt qu'une seule sont constituées afin d'assurer une meilleure représentation des intérêts de la filière minérale auprès du gouvernement. Rappelons que la filière minérale au Québec comprend les trois sphères d'activité suivantes : l'exploration, l'extraction et la transformation. Les deux premiers groupes d'activités (exploration et extraction) sont fortement représentés au niveau sectoriel. L'association 1 s'occupe de représenter les intérêts des producteurs auprès du gouvernement tandis que l'association 2 représente ceux des entreprises en exploration. L'association 2 représente également des

minières puisque ces dernières exercent parfois des activités d'exploration. Les intérêts entre les deux groupes ne sont pas les mêmes de par la nature de leurs activités. Les producteurs sont autosuffisants, car ils génèrent de l'argent en fonction de leurs opérations. Cet argent est par la suite réinvesti en acquisition, exploration ou autre chose. Étant donné que les entreprises d'exploration ne peuvent s'autosuffire financièrement par le produit de leurs opérations, leur préoccupation première réside dans le soutien financier que peut leur apporter le gouvernement. Mentionnons qu'un producteur minier qui fait de l'exploration hors site peut aussi bénéficier des déductions (crédits d'impôt). Il apparaît que l'insécurité financière des PME en exploration fait en sorte que ces dernières préfèrent ne pas remettre leur sort entre les mains des producteurs pour défendre leurs intérêts auprès du corps politique. Cette prétention est confirmée par une des PME interrogées :

*« L'association défend leurs intérêts comme producteurs et la partie géologique, la partie exploration, est considérée par eux comme une dépense. Moindrement que ça va mal, la première chose qu'ils vont couper c'est l'exploration. Ce n'est pas nécessairement leur « core business » parce que leur « core business », c'est d'aller chercher du minerai et de transférer cela en dollars. Tandis que notre « core business » c'est de trouver des projets, d'augmenter la valeur de notre entreprise par des découvertes qu'on va finir par amener soit en production ou en vente. On n'a pas les deux mêmes intérêts. La finalité doit être la même, mais la perception à l'intérieur des producteurs c'est que les « explorationnistes » dépensent de l'argent pour rien. Je ne pourrai donc pas me fier aux producteurs pour aller défendre mes intérêts « d'exploracioniste » au sein du gouvernement ou d'autres entités parce qu'on n'a pas les mêmes préoccupations » (Entreprise 8, extrait d'entrevue du 10 février 2012).*

Les entreprises en exploration sont donc regroupées au sein de l'association 2 afin d'assurer une meilleure représentativité de leurs intérêts auprès de l'État. Dans le cas des entreprises qui exercent presque autant d'activités en production et en exploration, il peut être plus difficile d'y trouver son compte. En effet : *« on est toujours pris entre deux feux lorsqu'on est une compagnie qui fait de la production et qui fait beaucoup d'exploration. Les intérêts ne sont pas vus par les mêmes personnes et de la même façon » (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012).*

Les associations sont toutes les deux inscrites au registre des lobbyistes. Toutes les personnes qui sont considérées comme des officiers de l'association sont inscrites comme lobbyistes. Les associations effectuent elles-mêmes le lobbying pour leur propre compte mis à part en contexte fédéral. Lorsque le sujet en jeu concerne la juridiction fédérale, c'est l'Association minière du Canada (AMC) qui s'en charge par l'intermédiaire d'une agence de



lobbying. Dans le cas de l'association 2, elle entretient des liens avec l'*Institut Fraser*, un laboratoire d'idées au service des employeurs. En parallèle au lobbying de leur association patronale, plusieurs entreprises effectuent elles-mêmes leur processus de lobbying pour leur bénéfice personnel. Cela peut se traduire par le recours à une agence de lobbying qui agit auprès de hauts fonctionnaires de l'État ou par le fait d'avoir des membres du personnel enregistrés comme lobbyistes. Il semble que les entreprises vont préférer faire du lobbying par l'intermédiaire de l'association lorsqu'il s'agit de politiques générales ou de nouvelles lois parce que l'association a beaucoup plus de poids politique. Toutefois, l'entreprise va préférer faire son propre lobbying pour un sujet qui la concerne directement et qu'elle a besoin de régler politiquement auprès des personnes concernées (Entreprise 7). Il est important de mentionner que l'initiative qui consiste à faire son propre lobbying est difficilement réalisable au niveau des PME en exploration puisque ces dernières ne disposent pas des mêmes ressources financières que les grosses entreprises d'extraction.

Dans le portrait des associations patronales du secteur (section 3.4.7), nous avons catégorisé l'association 1 comme une association de type mixte (représentation des intérêts reliés au marché du produit et du travail) et l'association 2 comme une association de type « pure trade » (représentation des intérêts strictement économiques) (Traxler et Behrens, 2004). Les entretiens nous ont permis de confirmer cette prétention. L'association 1 s'intéresse à peu près à tous les volets qui peuvent toucher la filière minérale au Québec. L'association est active dans le cadre des politiques publiques du travail en s'impliquant au niveau de la réglementation des droits du travail que ce soit par exemple en ce qui concerne les normes minimales du travail, la formation, la santé et la sécurité du travail, l'équité salariale, etc. Voici un exemple d'intervention :

*« Pour l'équité salariale, on a été cité en exemple parce que la présidente de la Commission sur l'équité salariale est venue directement chez nous. Je l'ai appelé pour lui dire que l'équité salariale nous intéresse. [...] Je pense qu'on a fait un bon bout de chemin comme leader là-dedans. On est impliqué beaucoup et on voulait l'être. On a invité l'organisme sur l'équité salariale à venir faire une présentation chez nous, on a même invité les médias à venir. La présidente était vraiment impressionnée, elle a même demandé à des entreprises de venir pour faire un témoignage sur leur expérience » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 février 2012).*

Les activités de l'association 1 semblent très diversifiées et comprennent des actions qui touchent le domaine des relations industrielles. Toutefois lorsqu'on interroge les membres à savoir s'ils connaissent les activités de leur association au niveau de la réglementation des

droits du travail, plusieurs ne savent pas et certains sont convaincus que ce n'est pas un domaine couvert par l'association. Le représentant syndical interrogé croit que c'est le rôle de l'association 1 de faire de la représentation du travail, mais estime également que la réalisation de ce rôle n'est pas chose facile pour cette dernière considérant qu'elle fait face à des membres dont l'étendue de leurs ressources leur assure une totale autonomie vis-à-vis l'association.

L'association 2 est quant à elle, active au niveau des politiques qui encadrent l'industrie minière et au niveau des politiques économiques puisqu'elle est en contact avec les intervenants économiques. L'association n'est pas active au niveau des politiques publiques du travail. L'interlocuteur 2 de l'association 2 nous précise cependant que l'association pourrait prendre position dans le cas où des projets de réglementation ou des projets de loi pourraient avoir une influence sur leur pratique professionnelle c'est-à-dire sur leurs activités de prospection (par exemple, les normes de qualification professionnelle).

Il ne fait aucun doute que les associations patronales à l'étude font de la représentation politique auprès du gouvernement, mais nous pouvons nous demander si leurs actions influencent réellement les politiques publiques. À cet effet, certains sont d'avis que les associations patronales ont eu une grande influence sur le gouvernement dans le cadre du projet de loi 14 c'est-à-dire de la *Loi sur la mise en valeur des ressources minérales dans le respect des principes de développement durable* qui représente le projet de renouvellement de l'actuelle *Loi sur les mines* (L.R.Q., c. M-13.1). Un représentant syndical du secteur précise que l'association 1 a déposé un mémoire au printemps passé pour la modification de la *Loi sur les mines*. Ce représentant syndical est convaincu que le gouvernement est réceptif aux idées de l'association 1 : « *C'est sûr qu'il regarde les gros joueurs de l'industrie et l'association étant donné qu'elle représente l'ensemble de l'industrie. C'est sûr qu'ils vont prendre en considération ce qu'ils disent* » (Représentant syndical, extrait d'entrevue du 20 décembre 2011). D'autres constatent que les associations sont effectivement très actives au niveau du développement industriel et des politiques économiques comme dans l'exemple du projet de loi 14, mais ne constatent pas beaucoup de résultats à ce jour.

Dans la plupart des cas, plusieurs entreprises considèrent que leur association représente bien leurs intérêts auprès du gouvernement et d'autres ne sont pas totalement satisfaites. Pour ces

dernières, le motif invoqué à leur insatisfaction est que les positions de l'association ne reflètent pas les leurs ou leurs priorités d'actions. En effet : « *Les positions assez strictes qu'ils ont ne sont pas toujours les nôtres que ce soit au niveau de n'importe quel aspect traité par l'association* » (Entreprise 3 Interlocuteur 2, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012).

Malgré des insatisfactions apparentes, la représentation politique constitue l'une des principales raisons invoquées par les entreprises interrogées pour justifier leur adhésion aux associations. Même si les associations ne sont pas là pour faire de la politique concrètement, mais bien du développement industriel, les associations patronales du secteur des mines sont appelées à faire valoir le point de vue de l'industrie dans différents dossiers politiques. Voici un commentaire qui confirme cette vision de l'association comme organe de représentation politique : « *Je comprends que l'association puisse développer des choses, mais moi je trouve que ça nous prend un porte-parole pour développer nos intérêts et je trouve que c'est beaucoup plus son rôle* » (Entreprise 6, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011). Les entreprises trouvent plus facile et efficace d'agir en tant que collectivité d'entreprises auprès du gouvernement plutôt qu'individuellement. L'association est perçue comme un regroupement formé spécialement dans le but de faire du lobbying pour les entreprises du secteur des mines. La représentation des intérêts des entreprises dans les lois et règlements qui se mettent en place est très appréciée par les membres de l'association. Certains affirment même que l'association est particulièrement utile comme porte-parole pour les gros joueurs de l'industrie.

Les associations patronales sont donc appelées à travailler avec les politiciens en place. Les associations mettent en place des veilles réglementaires, des activités d'anticipation des réglementations provinciales ou nationales susceptibles d'avoir une influence sur les activités minières ou sur la stratégie des entreprises, afin de tenir informés les membres sur l'état des politiques publiques dans le secteur. Le fait d'avoir des veilles réglementaires et de pouvoir communiquer avec des représentants gouvernementaux permet aux associations de traduire les préoccupations de l'industrie non seulement auprès du gouvernement, mais également auprès des autres institutions du marché du travail.

Toujours au niveau des orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail, nous retrouvons comme deuxième composante la **représentation des intérêts** en général. À l'instar de la représentation politique qui s'effectue auprès du corps politique, la représentation des intérêts concerne la représentation faite par les associations

patronales auprès du public en général, des médias et de différents groupes d'intérêts. Les associations ont un rôle de promotion de l'industrie en faisant valoir ses bénéfices. Le discours des associations se concentre notamment autour de l'utilisation des métaux dans notre vie de tous les jours. Les activités minières permettent de répondre à nos besoins en métaux et en minéraux pour la fabrication de nos biens de consommation (par exemple : les téléphones et les téléviseurs). Les associations font la promotion de cet apport positif de l'activité minière tout comme elles tentent de promouvoir les initiatives des entreprises en matière d'environnement auprès du grand public, des médias et de groupes d'intérêts comme les groupes environnementaux.

Voici les activités des associations en matière de représentation des intérêts de l'industrie minière en général. Tout d'abord, il faut mentionner que dans le secteur des mines au Québec, un regroupement est constitué dans le but de sensibiliser le grand public aux apports positifs du segment d'activité tant sur le plan économique que sur le plan social et environnemental. *Minalliance* est un regroupement patronal formé principalement des deux associations patronales minières et de compagnies d'exploration et d'extraction qui sont indirectement partenaires de *Minalliance* à travers leur association. Le regroupement comprend également différents partenaires comme *l'Association minière du Canada (AMC)*, *l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (ACPE)*, *l'Institut canadien des mines, de la métallurgie et du pétrole (ICM)* et des entreprises de services (Minalliance, 2012). Le conseil d'administration de l'organisme est formé de certains membres des conseils d'administration des deux associations. Ces membres sont nommés par leur association elle-même pour la représenter au sein de *Minalliance*.

L'idée de créer ce regroupement découle d'une initiative de l'association 1 qui souhaitait avoir un plan de communication à long terme nonobstant l'actualité et autres considérations. La création de cet organisme a pour objectif de répondre à deux préoccupations:

« 1) *Méconnaissance du dossier mines comme telle. À part dans les villes minières, la population en général ne connaît absolument pas les mines, elle connaît plus ce qu'on en dit (des primes, gaz de schismes, etc.). En général, ce que les journaux en disent n'est jamais vraiment très positif; 2) Il fallait absolument donner un contrepoids à toutes les organisations environnementales qui pour vivre, doivent vendre de la peur* » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).

Le projet a été élargi en cours de route à différents partenaires afin de bénéficier de la contribution et des idées de tous sur le contenu à véhiculer. L'inclusion des deux associations

patronales dans le regroupement permet une représentation des deux sphères d'activités de l'exploration et de l'extraction. Le projet a été proposé à l'ensemble de l'industrie minière afin que celle-ci puisse parler d'une seule voix pour les dossiers qui rejoignent le grand public. L'organisme est financé par les membres des deux associations patronales bien que ce soit principalement les producteurs qui assument le plus grand coût du financement. Les actions qui sont mises en branle par *Minalliance* comprennent notamment des campagnes télévisées et différents médias d'information qui sont accessibles sur son site internet. Par exemple, l'organisme est chargé de vulgariser les données du travail d'un économiste à l'emploi de l'association 1 sur les retombées économiques de l'industrie et de les rendre accessibles et facilement compréhensibles pour le public.

En conséquence, la création de *Minalliance* s'inscrit dans le volet promotion de l'industrie que doivent assumer les associations patronales. Toutefois, le fait que la mission de *Minalliance* soit confinée à la promotion de l'industrie ne plaît pas à tous. Des débats ont eu lieu dans les associations, car certaines entreprises voyaient un rôle plus politique à jouer par *Minalliance*, mais les associations ont rétorqué que c'était leur rôle à elles de faire la représentation politique et le lobbying. La représentation politique est donc assumée par les associations patronales tandis que la représentation auprès du grand public passe principalement par l'entremise de *Minalliance*. Les associations refusent toutefois de considérer *Minalliance* comme une association patronale et même comme une organisation patronale. Le regroupement est décrit comme un organisme de promotion de l'industrie minière qui vise le grand public et qui est là pour parler de l'industrie et la valoriser auprès de différentes clientèles. Les associations patronales sont impliquées activement dans la gestion de cet organisme.

L'association 1, mis à part les initiatives qu'elle déploie à travers *Minalliance*, remplit un rôle d'éducation de la population vis-à-vis l'industrie minière à travers des campagnes qu'elle organise parfois dans différentes communautés.

L'association 1 dispose de son propre programme de communication et met différentes activités en place dans différentes régions du Québec pour faire valoir les retombées positives de l'activité minière. Les activités de l'association comprennent des campagnes de promotion qui expliquent la place qu'occupent les métaux et les minéraux dans notre vie quotidienne (énergie éolienne, médecine moderne, lunetterie, produits cosmétiques, etc.). L'association 1

met donc sur pied ses propres activités promotionnelles et travaille en collaboration avec *Minalliance* pour d'autres activités complémentaires.

L'association 2 travaille aussi de concert avec *Minalliance* pour la représentation des intérêts en général bien qu'elle ne manque pas comme l'association 1, de mettre en branle quelques initiatives personnelles. La représentation d'intérêts destinée au grand public passe par de la publicité à travers les journaux et leur site internet.

Lorsque nous sondons les entreprises membres à savoir si leurs intérêts sont bien représentés par leur association patronale, la plupart sont d'avis qu'il y a de plus en plus d'efforts qui sont déployés dans le but de promouvoir leurs intérêts auprès des autorités gouvernementales et auprès du grand public. Toutefois, plusieurs s'entendent pour dire qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire. Les entreprises minières ont l'impression que certains groupes environnementaux radicaux les font passer pour des organisations insouciantes ou malintentionnées auprès de la population en disant que la législation en place leur donne le feu vert pour faire tout ce qui leur chante (par exemple : expropriation sans limites). Les entreprises estiment que l'industrie minière est largement méconnue par le public alors les associations patronales doivent recentrer leurs actions afin d'améliorer l'image de l'industrie. En ce qui concerne les actions de *Minalliance*, elles ne font pas l'unanimité. C'est le cas des publicités télévisées qui sont jugées parfois incomplètes, peu éducatives et pas assez agressives. L'entreprise 2 associe cet échec à la tendance conservatrice qui règne dans le secteur qui consiste à peu se montrer publiquement, car les mines, ça se passe en région éloignée et nous en parlions peu auparavant. Il y aurait un manque de visibilité dans les journaux, les tribunes, à la télévision, à la radio, etc. L'insatisfaction est donc palpable comme dans le cas suivant : « *À l'heure actuelle, nos entreprises minières sont hyper visées, elles sont attaquées de tout bord et de tout côté par des groupes environnementaux à tort ou à raison, je ne porte pas de jugement sur ça. On a l'impression que personne ne nous défend. Nous, on a fait nos propres campagnes de publicité* » (Entreprise 2, extrait d'entrevue du 12 décembre 2011). Ainsi donc, certaines entreprises choisissent de faire leur propre plan de visibilité comme des campagnes de publicité qui correspondent à leur image, leurs besoins et leurs convictions. Considérant que leur industrie a beaucoup de moyens financiers et qu'elle est composée essentiellement de grandes entreprises, certains membres se disent insatisfaits de la représentation publique puisqu'elle n'a pas permis de changer la mauvaise réputation de l'industrie. Dans le cas de l'entreprise 2, elle dit se sentir seule et non regroupée. Elle fait partie

de ceux qui estiment que leurs associations doivent aller au front pour défendre l'industrie, la démystifier et la publiciser. Puisque l'industrie minière est une industrie implantée depuis longtemps au Québec et qu'elle possède beaucoup de ressources à l'interne, il n'est pas rare que les entreprises considèrent leurs associations comme des porte-paroles plutôt que des développeurs de services aux membres. Voici un exemple de propos qui supporte cette prétention : *« Je comprends que l'association puisse développer des choses, mais moi je trouve que ça nous prend un porte-parole pour développer nos intérêts et je trouve que c'est beaucoup plus son rôle » (Entreprise 6, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).*

Toutefois, l'entreprise 2 se dit plus satisfaite de la représentation faite par l'association 2 que l'association 1. Selon l'interlocuteur interrogé, l'association 2 serait plus visible que l'association 1 dans la défense des intérêts de ses membres que ce soit par exemple en donnant son opinion dans les documentaires sur l'industrie. L'association 2 est donc considérée par l'entreprise 2 comme étant beaucoup plus agressive et présente pour supporter ses membres et les défendre que l'association 1. Cette attitude agressive ne plaît toutefois pas à tout le monde comme à l'entreprise 3 qui considère leur attitude parfois très dure et arrogante à certains égards et considère que leur approche et le ton utilisé n'est pas le leur. L'interlocuteur interrogé de l'entreprise 3, trouve également que l'association n'est pas assez informée des dossiers de base touchant l'exploration : *« Je ne trouve pas toujours qu'ils ont le ton juste ou équilibré. Malheureusement, certains représentants ne parlent pas très bien des dossiers pour lesquels ils sont interrogés. Ça n'embellit pas notre image » (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012).* Néanmoins, le répondant précise que l'association forme quand même un groupe de pression qui aide à bien des égards. Le problème réside plutôt dans le fait que l'association est formée de compagnies juniors d'exploration et de compagnies majeures productrices qui ont des intérêts d'affaires différents. Les priorités et la façon de les aborder au sein de l'association ne font donc pas l'unanimité au sein de l'association 2. Toutefois, un dirigeant de cette association rappelle l'existence d'intérêts communs entre les membres en dressant le portrait suivant :

*« Dans l'association, il y a une très grande diversité de membres. [...] D'une certaine façon au niveau des membres corporatifs, il y a aussi une très grande diversité de types de sociétés qui participe. Ça va de l'entreprise minière d'envergure internationale qui a des bureaux dans plusieurs pays et qui est un producteur à la petite compagnie junior voire un prospecteur individuel. À l'intérieur de cette diversité, il y a quand même beaucoup d'intérêts communs soit l'attachement à vouloir garder le Québec comme une juridiction compétitive au niveau de l'exploration. Ça, c'est très fort. Promouvoir les découvertes, être un lieu d'échange au niveau des résultats techniques. Ça va beaucoup*

*avec la circulation de l'information. Dans l'industrie, les majeurs ne travaillent pas en isolement complet par rapport aux juniors ou sociétés intermédiaires. Il y a beaucoup d'interaction entre les différents types de sociétés, entre les majeurs, les compagnies intermédiaires et les juniors au niveau du partenariat, des échanges techniques parce que chacun a un rôle complémentaire dans cette industrie ».*

Dans le cadre de la crise actuelle, l'entreprise 2 évoque l'idée d'un regroupement entre les deux associations patronales compte tenu du fait que la majorité des individus ne font pas la distinction entre les deux regroupements. La fusion entre associations patronales permettrait selon l'entreprise 2, d'avoir une seule voix pour mieux supporter l'industrie et cette association unique serait peut-être en mesure d'offrir plus de services à ses membres. Cette idée ne fait pas l'unanimité dans l'industrie, car certains considèrent qu'une fusion ne serait pas souhaitable du tout.

En ce qui concerne les dossiers couverts par les associations patronales sur la scène publique, certains estiment que leur association n'est pas habilitée à les représenter dans tous les dossiers. C'est le cas de l'approche avec les autochtones qui est considérée comme extrêmement délicate. L'interlocuteur 2 de l'entreprise 3 ne considère pas l'association 2 comme capable de les représenter dans un dossier aussi délicat et complexe : « je ne les crois pas en mesure autre qu'être de bons représentants généraux de l'exploration, de nous représenter comme industrie auprès des autochtones, au contraire » (*Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012*). Certains sont d'avis que les associations ont leur rôle à jouer dans le dossier des autochtones et d'autres croient que ce dossier est majeur pour les associations. Les entreprises ne partagent donc pas toutes le même avis sur les dossiers que leurs associations devraient couvrir. Actuellement avec le Plan Nord et le projet de loi 14 sur le développement durable, les associations patronales sont appelées à être de plus en plus actives dans la représentation sur la scène publique. Le boom minier vécu récemment a mis en perspective beaucoup de projets, ce qui a rendu le public averti. L'acceptabilité sociale est au cœur de l'actualité et elle ne sera pas facile à gagner pour les entreprises du secteur minier. La question de l'exploration du territoire est abordée avec beaucoup d'émotivité particulièrement au sein des collectivités touchées. Pour la survie de l'industrie minière au Québec, il faut arriver à discuter et à débattre de la question des projets miniers avec un peu moins d'émotivité puisque l'exploitation des ressources est indissociable de l'exploration du territoire. Les entreprises sont très préoccupées par l'acceptabilité sociale. Cette préoccupation s'exprime dans des propos tels que ceux-ci :



*«Une compagnie, ça opère s'il y a un mandat de la population dans un sens pour opérer. Si on n'est pas supporté par la population, c'est très difficile de pouvoir faire ce qu'on a à faire et bien le faire. Dans n'importe quel milieu, il faut être bienvenu. [...] Ce n'est pas parce qu'on est là depuis longtemps qu'on a une garantie. Il faut bien faire les choses » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).*

La participation des associations patronales dans les débats publics sur l'industrie minière est cruciale si elles veulent être en mesure de bien représenter les intérêts de leur segment d'activité auprès des autres acteurs du développement. Toutefois, cette activité bien que primordiale pour l'association 2 est freinée par un manque de ressources internes. Les propos d'un dirigeant de l'association 2 confirment cette affirmation :

*« Je dirais que le défi principal c'est qu'en même temps, on est occupé à temps plein avec une activité professionnelle alors il faut qu'on partage notre temps avec des prises de position dans des dossiers importants comme la nouvelle Loi des mines (projet de loi 14). Il y a beaucoup de sujets importants sur lesquels on doit prendre position et sur lesquels on a des choses à dire, mais en même temps on travaille à temps plein. Il y a des groupes de pression qui font ça à 100 % de leur temps, ils ont le temps de penser à leur stratégie de communication et à l'élaboration de documents ».*

Les associations doivent exposer leurs interventions et les pistes d'actions privilégiées aux parties prenantes (autorités gouvernementales, médias et grand public) puisqu'elles ne sont pas des associations militantes ou des groupes de pression. Leurs membres sont des entrepreneurs et des professionnels engagés dans la création de valeur. Une façon d'augmenter la visibilité des associations patronales sur la scène publique consiste en leur participation dans les différentes institutions qui composent le marché du travail.

### **Participation aux institutions du marché du travail**

La deuxième dimension de la logique d'action des associations patronales se rapporte à la **participation aux institutions du marché du travail**. Cette participation se rapporte à l'influence exercée par les différents partenaires et institutions du marché du travail avec qui les associations sont impliquées. Puisque les associations patronales minières exercent leurs activités à différents niveaux de représentation, celles-ci sont susceptibles d'être impliquées dans différentes instances de concertation. Nous savons par exemple que les associations en question siègent au comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines).

Nous prendrons donc en considération la **participation aux mécanismes de concertation sectorielle**. La concertation sectorielle permet de produire des compromis élaborés par les différents partenaires du marché du travail. Nous pouvons raisonnablement penser que la concertation sectorielle risque de produire des extraits susceptibles de teinter les orientations des associations patronales.

Nous avons catégorisé les types d'affiliations que peuvent entretenir les associations patronales avec les différents partenaires du marché du travail en trois branches. *La première catégorie* concerne les affiliations avec des instances de concertation qui regroupent des représentants des employeurs, des travailleurs, des organismes gouvernementaux, communautaires et des représentants du milieu de l'enseignement. *La deuxième catégorie* concerne les liens entretenus avec des institutions gouvernementales et *la troisième catégorie* se rapporte aux affiliations des associations patronales interrogées avec d'autres associations patronales.

Tout d'abord, les associations interrogées entretiennent des liens avec d'autres acteurs au sein des instances de concertation sectorielle. Un de ces organismes de concertation sectorielle de nature paritaire est le *Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines* (CSMO Mines). Les deux associations sont actives au sein CSMO qui tente de mettre en œuvre des stratégies visant à résoudre les problèmes de main-d'œuvre dans le secteur des mines au Québec. L'association 1 a même travaillé à l'implantation du CSMO. L'association s'est impliquée afin d'assurer la représentation équitable des régions et des différents types de mines au sein du CSMO. Structurellement, l'association siège au comité. Le directeur général du CSMO Mines est invité à l'occasion à assister aux réunions internes de l'association. Bien que ce dernier aimerait que ces invitations soient plus fréquentes, celles-ci sont limitées afin d'assurer un espace de discussion libre aux entreprises considérant le fait que le comité sectoriel représente également la partie syndicale.

De par leur collaboration avec le CSMO Mines, les deux associations sont indirectement liées à la *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT) qui assure l'interface entre l'État québécois et les organisations partenariales directement touchées par l'emploi et le développement de la main-d'œuvre.

Toujours au niveau des institutions de concertation sectorielle de nature paritaire (représentation des intérêts des employeurs et des travailleurs), figure *l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur minier* (APSM). L'association 1 est l'une des quatre associations d'employeurs membres de l'APSM. L'association 1 mentionne également collaborer avec le *Conseil des ressources humaines de l'industrie minière* (RHIM) qui est un organisme canadien visant à susciter la collaboration entre les communautés d'intérêts du secteur minier canadien afin de cerner les nouvelles possibilités et les nouveaux défis en matière de ressources humaines, concevoir des solutions ciblées, et faciliter leur mise en œuvre. L'association 1 invite le directeur général du RHIM à faire des présentations chez eux.

Les associations entretiennent également des liens avec des institutions gouvernementales. Les associations travaillent notamment en collaboration avec la *Commission de la santé et de la sécurité du travail* (CSST). L'association 2 nous précise qu'elle est en lien avec la CSST quand il y a des dossiers en matière de santé et de sécurité au travail qui concernent les prospecteurs et les explorateurs. De plus, l'association veut s'assurer que les modifications apportées à la réglementation en matière de santé et de sécurité du travail soient adaptées et puissent bien refléter la réalité du milieu. Lorsque des nouvelles dispositions ou des changements à la réglementation voient le jour, la CSST vient faire des présentations aux associations pour les informer des changements et des implications de ces changements.

Quant à l'association 1, il n'est pas rare qu'elle invite différents représentants gouvernementaux à assister à certaines de ses réunions. L'association invite notamment des représentants de la CSST, du *Ministère du Développement durable, Environnement et Parc* (MDEEP) et de la *Commission des normes du travail* (CNT). S'il y a des décisions à prendre qui peuvent concerner ces organismes, l'association demande aux représentants présents de se retirer.

L'association 1 collabore également avec *l'Institut national des mines* qui a été mis en place par le gouvernement du Québec. L'Institut, sous la direction du *ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport* (MELS), est chargé de développer une synergie entre les maisons d'enseignement, les employeurs du secteur minéral et les partenaires de l'industrie, et faire de la formation et de la diplomation de la main-d'œuvre des enjeux communs et prioritaires.

L'association 1 mentionne également être très impliquée directement avec le gouvernement du Québec dans un projet de développement d'une nouvelle norme encadrée par l'Université de Sherbrooke, qui s'appelle BNQ 21000 et qui porte sur une meilleure implantation des principes de développement durable dans la gestion des entreprises. Cette nouvelle norme québécoise impliquerait qu'une entreprise devrait mettre de l'avant dans sa gestion d'entreprise, tous les principes et les outils de développement durable et les relations avec les communautés. Ce processus impliquerait toute la chaîne hiérarchique de l'entreprise soit de la direction jusqu'aux employés. Au moment où l'entrevue a été réalisée, l'association avait environ vingt de ses membres qui participaient au projet et certaines entreprises déjà engagées dans ce domaine, aidaient les autres entreprises dans leur démarche. La collaboration de l'association 1 avec les différents partenaires intéressés à ce projet influence sa logique d'action : « *on développe des outils très concrets et encadrés par le gouvernement, par le bureau de normalisation du Québec* » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 Février 2012).

En ce qui concerne les affiliations avec d'autres associations patronales du même secteur d'activités, nous nous sommes concentrés sur les liens entretenus avec des associations canadiennes ou ontariennes. La simple raison étant que le projet de recherche global, portant sur les logiques de représentation et d'action de l'acteur patronal et son influence sur les politiques publiques, comprend trois niveaux d'analyse : Canada, Québec et Ontario. Afin de pouvoir apporter une contribution à cette vaste recherche, nous avons tenté d'identifier les affiliations entre les associations patronales québécoises et les associations canadiennes et ontariennes du secteur des mines.

Au niveau canadien, les deux associations sont affiliées avec l'association « *Prospectors and Developers association of Canada* » (PDAC) qui est l'équivalent canadien de l'association 2. De plus, l'association 2 travaille en collaboration avec l'*Association minière canadienne* (AMC) bien que celle-ci ne se situe pas au niveau de l'exploration. Tout comme les deux associations à l'étude, l'AMC mise sur la force collective de ses membres pour soutenir le développement de l'industrie minière. L'association 2 travaille avec l'AMC sur différents comités et le représentant interrogé dit être administrateur sur le conseil d'administration de cette association. L'association 1 quant à elle, travaille peu avec les associations canadiennes et ontariennes. Elle est toutefois membre de l'AMC puisque celle-ci exerce des actions au niveau international et plusieurs membres de l'association 1 sont présents à l'international. Les

dirigeants de l'association doivent être en mesure de répondre aux préoccupations des multinationales. L'association entretient quelques relations avec d'autres associations patronales à travers le Canada afin de les tenir informées de la situation québécoise et prendre connaissance de leur situation à elles. L'association 1 dit être à l'origine de cette démarche de communication entre les associations patronales des différentes provinces. En effet : « *ça fait longtemps qu'on travaille comme cela et lorsqu'on rencontre les autres associations à travers le Canada, on est un peu à l'origine de cette démarche. On n'a rien à cacher dans les mines* » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 Février 2012).

Au niveau québécois, mentionnons que les deux associations interrogées travaillent ensemble sur certains dossiers, mais elles ne possèdent aucun représentant sur le conseil d'administration de l'autre. De plus, le deuxième répondant de l'association 2 mentionne que l'association entretient des liens étroits avec la Fédération des Chambres de commerce du Québec. Les associations sont également membres du CPQ, une importante association patronale provinciale.

Outre la participation des associations dans les différentes institutions mentionnées plus haut, les associations vont travailler avec différents organismes pour la mise en place d'évènements comme des colloques et elles vont travailler avec des centres de recherche, des laboratoires d'idées et des institutions d'enseignement. En voici un exemple : « *on a développé toute une réflexion avec l'Université Laval sur comment on doit travailler avec les nouvelles connaissances géologues mis à jour* » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 Février 2012). Nous pouvons également prendre en exemple les mémoires développés en partenariat avec le *Conseil du patronat du Québec* (CPQ) et les ententes des associations patronales avec *l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail* (IRSST) pour l'amélioration des méthodes de travail.

Lorsque nous questionnons les membres sur la participation de leur(s) association(s) à des organisations externes, nous constatons que la plupart ne sont pas au courant de ces différentes affiliations. L'affiliation la plus connue est celle des associations avec le CSMO Mines. Lorsque nous interrogeons ensuite les membres sur ce peut leur rapporter la participation des associations aux institutions de concertation sectorielle, nous constatons que la plupart ne sont pas certains d'en retirer quelque chose mis à part le fait que c'est l'occasion

pour les associations de diffuser les interrogations et les besoins des membres au niveau sectoriel.

La participation des associations patronales dans différentes institutions du marché du travail permet une meilleure circulation de l'information dans le secteur d'activité. Les associations travaillent avec différents organismes québécois pour assurer la croissance continue de l'industrie minière, de son exploitation et de la mise en commun de pratiques. La participation des associations au processus de concertation sectorielle des différents acteurs leur permet d'influencer par des compromis sociaux, le contenu des politiques publiques et des dispositions qui encadrent l'industrie minière. La logique d'action des associations patronales s'exerce dans un réseau élargi tout comme le mentionne le deuxième répondant de l'association 2 : *« on agit dans un environnement de groupements professionnels, groupements industriels et d'autres associations minières »*.

Une fois la variable indépendante soit la logique d'action des associations patronales examinée au regard des différents répondants, nous pouvons faire état de ce que les interlocuteurs nous ont mentionné sur la variable dépendante c'est-à-dire les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail.

#### 4.1.2 Les pratiques en ressources humaines et en relations de travail

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à savoir si la logique d'action des associations patronales influence les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail des entreprises membres. Nous avons sélectionné six catégories de pratiques locales que nous estimons susceptibles d'être conditionnées par les grandes lignes directrices des associations patronales. Les six types de pratiques locales sélectionnées sont les suivantes : 1) développement des compétences et gestion de carrière; 2) transfert des connaissances; 3) organisation du travail; 4) attraction de la main-d'œuvre; 5) négociation collective et 6) arbitrage de griefs. Les quatre premières se rapportent au champ des ressources humaines et les deux dernières, au champ des relations de travail. Dans les lignes qui suivent, nous pourrions déterminer si la collecte de données nous a permis de préciser quelles sont les

pratiques locales des membres susceptibles d'être réellement influencées par la logique d'action patronale sectorielle.

### **Pratiques des membres en ressources humaines**

Commençons par les **pratiques en ressources humaines**. La première catégorie de pratiques concerne **le développement des compétences et la gestion de carrière**. Nous nous intéressons donc aux pratiques en matière de formation de la main-d'œuvre. Lorsque nous interrogeons les associations à savoir si elles offrent des services en matière de développement des compétences et gestion de carrière à leurs membres, voici ce que nous constatons. Les associations vont surtout s'intéresser à la formation des employeurs plutôt que la formation des travailleurs.

L'association 1 offre un éventail de formations à ses membres sur différents sujets d'intérêts (exemple : formation sur l'acceptabilité sociale portant sur la mise en œuvre efficace et crédible des approches de gestion sociale). En vue de favoriser le développement des compétences, l'association participe à des salons de connaissances de la science destinés au grand public.

L'association 2 tout comme l'association 1, organise des ateliers de formation pour ses membres. Ils développent des activités de formation continue en collaboration avec des ordres professionnels. Les actions de l'association en matière de formation vont donc se situer à deux niveaux : 1) Formation de ses membres (exemple : formation des prospecteurs) reconnus par l'Ordre des géologues du Québec et 2) Formation destinée à la main-d'œuvre de ses membres (exemple : formation des travailleurs en forêt).

Un membre de l'association précise que l'association 1 est très active au niveau de la formation en santé-sécurité du travail, mais ne s'intéresse pas à la formation qui touche le domaine des relations de travail. Par contre, l'association sonde les membres en matière de formation de la main-d'œuvre et leur transmet par la suite, les résultats au sondage. Nous pouvons nous demander si les résultats de ce sondage risquent d'influencer les pratiques locales des membres. Voici ce qu'un des répondants nous a répondu à ce sujet : *« On appartient à une entreprise américaine. Nos principales grandes lignes en ressources*

*humaines nous viennent de Chicago. Chicago les reçoit d'Allemagne » (Entreprise 6, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).* Ce même répondant nous précise qu'ils forment leurs travailleurs sur place avec leurs propres formateurs à l'interne et que c'est le cas de la plupart des mines. Ce répondant ne voit donc pas la place de l'association patronale dans les pratiques de formation : *« Je ne sais pas ce que fait l'association patronale (en se référant à l'association 1), est-ce qu'ils émettent de l'information? Peut-être, mais je sais qu'ils n'ont rien à voir avec l'agrément de nos formateurs » (Entreprise 6, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).*

La plupart des entreprises disent ne pas recevoir de soutien de leur(s) association(s) en ce qui a trait aux pratiques de développement des connaissances et de gestion de carrière.

La formation est un dossier jugé non prioritaire par les dirigeants de l'association 2 et les membres. Bien que l'association aimerait s'investir davantage dans la formation, les besoins actuels ne le permettent pas : *« Je pense qu'il faut sauver notre profession et notre industrie avant de s'orienter vers la formation, car sinon, on n'en aura peut-être même pas besoin. Il faut choisir les priorités, cibler les enjeux majeurs » (Interlocuteur 2 de l'association 2, extrait d'entrevue du 13 mars 2012).*

Maintenant que nous avons pu constater que la formation de la main-d'œuvre n'est pas un enjeu prioritaire pour les associations patronales en ce moment, nous pouvons vérifier si le même constat s'applique pour ce qui est du **transfert des connaissances**. Le transfert des connaissances s'adresse aux pratiques de mentorat et de compagnonnage entre un nouvel employé et un senior afin que l'entreprise ne se retrouve pas privée des connaissances de l'employé plus expérimenté lors de son départ à la retraite. Nous pouvons penser que ces pratiques occupent une certaine importance aux yeux du patronat étant donné les enjeux de vieillissement de la main-d'œuvre et de départs à la retraite qui sont présents dans le secteur des mines au Québec.

L'association 1 dit que ce sont des sujets qu'ils discutent ensemble au sein de l'association. Le représentant interrogé spécifie également qu'ils essaient de faciliter les choses dans ce sens-là pour leurs membres. Ils ont notamment invité un organisme pour en parler et montrer l'importance de soutenir les travailleurs dans le transfert des connaissances. Les intervenants



de l'association en matière de transfert de connaissances se limitent donc à la transmission d'informations. Cette prétention est confirmée par l'entreprise 2 qui parle de partage d'information en matière de transfert des connaissances entre les entreprises plutôt qu'un service à la compagnie comme tel. Le transfert des connaissances est donc un sujet sur lequel on discute et on échange de l'information au sein des associations patronales. Ce partage d'information est susceptible d'influencer les pratiques des entreprises en matière de transfert des connaissances, mais l'influence ne va pas plus loin que le fait de constater ce qui se fait dans le secteur et de s'ajuster au besoin.

La troisième catégorie de pratiques en ressources humaines susceptibles d'être influencées par la logique d'action sectorielle se rapporte à **l'organisation du travail**. Tout comme les pratiques de transfert des connaissances, l'association 1 dit intervenir en matière d'organisation du travail par l'intermédiaire du partage d'information. Cela se traduit sous forme de témoignages de membres qui font état de ce qui se fait chez eux en réponse à des questionnements de d'autres membres. Les dirigeants de l'association s'intéressent davantage à la question de l'organisation du travail chez leurs membres lorsqu'il s'agit d'environnement et de développement durable. À cet effet, l'association tente d'inciter ses membres à implanter un ensemble de mesures et d'outils concrets au sein de leur entreprise. Le représentant de l'entreprise 7 qui est un pionnier dans le domaine minier mentionne que l'association 1 a toujours eu un volet technique majeur (contrôle de terrains, maintenance et comptabilité) afin de s'assurer de connaître les mêmes standards entre les mines pour bien analyser la situation. Ce répondant parle donc d'interventions techniques de la part de l'association comme le fait d'offrir des services de ventilation minière et de s'assurer de conditions de travail adéquates

L'association 2 affirme quant à elle, intervenir en matière d'organisation du travail puisque cela s'intègre dans leur guide des bonnes pratiques. L'association s'implique beaucoup dans la promotion de normes à respecter comme la norme E3 plus sur l'exploration minière responsable. Bien que l'association ne contraint pas ses membres à adopter la norme E3 plus, elle les incite fortement à respecter les grands principes de cette dernière. L'association développe également un ensemble de manuels dont il est fortement recommandé de suivre les règles. Puisque la gamme de manuels développés par l'association (exemples : manuel de l'exploration minière, manuel du prospecteur, etc.) consiste essentiellement en un ensemble de principes et de phases à respecter dans l'exécution des activités, il est préférable de parler

d'organisation de la production.

Il semble donc à la lumière des entrevues, que les deux associations agissent comme une ressource pour les entreprises qui souhaitent avoir l'information juste sur la façon de travailler au Québec en exploration ou en extraction. Les associations vont promouvoir de bons comportements auprès de leurs membres afin qu'ils exécutent leurs activités de manière efficace et conforme aux normes en matière de sécurité et de développement durable.

Passons maintenant à la dernière catégorie de pratiques locales en ressources humaines qui nous intéressent soit **l'attraction de la main-d'œuvre**. Nous pouvons penser que les associations patronales s'intéressent aux pratiques de leurs membres en matière d'attraction puisque le contexte de pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie minière force les entreprises à développer des plans en vue de renouveler leurs effectifs. De plus, il est important de noter que les associations sont actives au sein du CSMO Mines dont le but est d'équilibrer l'offre et la demande de travail.

Nous constatons que les associations patronales sont toutes les deux actives au niveau de l'attraction de la main-d'œuvre, mais pas au même degré. L'association 1 se dit préoccupée par le fait d'intéresser les gens à venir travailler dans l'industrie minière. En ce sens, l'association essaie de rencontrer les étudiants et elle participe à différentes activités comme des salons éducation. Le CSMO est souvent responsable des activités, mais l'association y participe activement. Lorsque c'est possible de le faire, l'association organise des visites de mines avec des enseignants afin que ceux-ci ait une meilleure idée de comment ça se déroule dans les mines à ciel ouvert et souterraines. Il semble que l'association travaille de différentes façons à promouvoir les métiers reliés aux sciences de la terre.

Lorsque nous demandons au représentant de l'association 1 si les entreprises souhaitent que les associations prennent en charge la question de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, celui-ci répond que la question est délicate. Effectivement, la question est délicate puisque chaque entreprise développe sa propre stratégie. Sur la question de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, les entreprises sont plus réticentes à donner leurs stratégies individuelles étant donné les besoins importants et la peur que les autres viennent piger dans

leurs bassins de main-d'œuvre. Les stratégies vont différer entre une mine dont les travailleurs résident non loin de celle-ci versus une mine dont les travailleurs doivent parcourir une bonne distance pour s'y rendre et y demeurer pendant plusieurs jours continus. L'association n'intervient pas dans les stratégies individuelles des membres, mais elle facilite les échanges entre les membres sur le sujet. Malgré le fait que la main-d'œuvre représente un facteur concurrentiel important entre les entreprises, l'association 1 nous dit que certains de leurs membres ont manifesté le désir d'avoir des témoignages de leurs pairs sur le sujet. Les membres en question souhaitent découvrir les stratégies des autres membres de l'association pour attirer, maintenir, fidéliser et retenir le personnel. Au grand étonnement de l'association, un membre a décidé de le faire. L'association est donc parvenue à aller chercher un chef de file qui est venu faire une présentation là-dessus parce qu'il y a eu un besoin exprimé par les membres.

L'association 1 est très active sur la question de l'attraction de la main-d'œuvre, mais nous sommes en droit de nous demander si cela se traduit par des orientations concrètes. C'est une question dont il est difficile à répondre comme le constate l'entreprise 2. Ce répondant estime que le CSMO remplit bien son rôle d'équilibrage de l'offre et de la demande de travail, mais se demande toutefois où se trouve l'association 1 dans tout ça. D'autres entreprises comme l'entreprise 4, ne connaissent pas ou peu les actions de l'association dans le domaine alors que d'autres comme l'interlocuteur 1 de l'entreprise 3, estiment que l'association 1 est très présente dans le domaine de l'attraction de la main-d'œuvre que ce soit en effectuant des visites dans des établissements scolaires ou en participant à des salons de l'emploi.

L'association 2 mentionne quant à elle, être active au niveau de l'attraction de la main-d'œuvre surtout par l'intermédiaire de leur collaboration avec le Comité sectoriel et une nouvelle chaire de recherche d'entrepreneuriat d'un cégep situé dans la région. L'association 2 mentionne également travailler avec différents cégeps sur différents comités. Il apparaît que l'association 2 est moins active que l'association 1 en matière d'attraction de la main-d'œuvre. Certains membres, comme l'interlocuteur 2 de l'entreprise 3, estiment les actions de l'association 2 en matière d'attraction de la main-d'œuvre comme étant mineures et ne produisant probablement pas l'effet escompté. Certains membres comme l'entreprise 8, croient par contre que les dirigeants de l'association 2 vont peut-être, en termes de développement stratégique, s'orienter dans ce sens-là compte tenu de la pénurie de la main-d'œuvre. Le constat est donc le suivant :

*« Je suis convaincu qu'ils vont s'orienter là-dedans, mais je ne suis pas convaincu qu'il y a eu beaucoup d'efforts de mis là-dedans à ce jour. Je sais qu'il y a des projets en cours »* (Entreprise 8, extrait d'entrevue du 10 février 2012). L'entreprise 8 estime toutefois le dossier comme non prioritaire actuellement si l'on tient compte des gros dossiers qui occupent beaucoup de place au sein de l'association 2 comme le projet de loi 14 et le dossier sur l'intégration des autochtones. Les actions de représentation politique étant centrales en ce moment, l'association risque de ne pas avoir de temps à consacrer de temps au dossier de la pénurie de main-d'œuvre.

Mentionnons également que les associations patronales supportent les initiatives de Minalliance en matière de promotion de l'industrie comme des campagnes pour redorer l'image associée aux métiers pour les sciences de la terre et les affiliations avec des institutions d'enseignement.

À la lumière des entretiens réalisés, nous constatons que les pratiques en matière d'attraction de la main-d'œuvre des entreprises minières sont influencées principalement par le CSMO Mines. Le comité sectoriel intervient parfois directement auprès des entreprises pour les aider dans le développement de leur programme d'attraction de la main-d'œuvre et de formation. Effectivement :

*« Ils nous aident parfois à faire des programmes communs pour s'associer pour de la formation. On l'a fait pour le recrutement. Ce n'est pas nécessairement le moteur, mais c'est souvent les mêmes personnes qui participent à cet organisme et ça nous amène à discuter et faire des collaborations ensemble auprès des collègues et des écoles. [...] C'est surtout de s'assurer de développer des programmes de formation, développement de la main-d'œuvre pour qu'on puisse aller recruter cette main-d'œuvre et que les programmes soient adéquats à nos besoins »* (Entreprise 5, extrait d'entrevue du 16 janvier 2012).

Il n'en demeure pas moins que les associations patronales ont toujours leur rôle à jouer dans le domaine de l'attraction et de la rétention des travailleurs. La plupart sont d'avis qu'il faut asseoir les joueurs autour d'une même table afin que ces derniers puissent se concerter sur la question. D'autres entreprises comme l'entreprise 6 sont plus pessimistes sur le rôle que peuvent jouer les associations patronales dans le domaine. Étant convaincu que la solution à la pénurie de main-d'œuvre passe par une valorisation de l'industrie minière auprès des jeunes, le répondant se demande en quoi les associations peuvent intervenir pour aider à résoudre cette problématique. Comme le précise l'entreprise 6 : *« même si on a une*

*association patronale en haut qui nous dit qu'elle va nous donner des méthodes d'attraction, notre main-d'œuvre est là et on n'est pas capable de l'intégrer en milieu de travail ».* Toutefois, le répondant admet que des partenariats avec des institutions d'enseignement et le MELS représentent des actions pertinentes en la matière pour les associations patronales. Toujours selon l'entreprise 6, le dossier de l'intégration des autochtones et des Inuits est majeur pour les associations en raison de la pénurie de la main-d'œuvre et de l'extraction qui se fait sur les terrains dans le Nord du Québec.

Le besoin de main-d'œuvre étant tellement important, les entreprises minières sont sollicitées par différents groupes qui leur offrent des services de soutien dans leurs pratiques de recrutement. Le recrutement et la rétention du personnel en particulier pour la main-d'œuvre spécialisée, est l'un des plus gros défis à relever pour les associations patronales du secteur actuellement.

### **Pratiques des membres en relations de travail**

La deuxième dimension qui compose les pratiques locales de gestion concerne les **pratiques en relations de travail**. Les deux types de pratiques en relations de travail qui composent notre modèle d'analyse sont les pratiques en négociation collective et l'arbitrage de griefs.

Le premier indicateur concerne les services pouvant être offerts par une association patronale pour supporter le processus de **négociation collective** de ses entreprises membres. Ces services peuvent se rapporter à la mise en place d'une structure de négociation coordonnée entre employeurs (plate-forme de demandes communes), les services d'un agent négociateur ou l'offre de conseils en la matière. Les entretiens réalisés nous montrent que les deux associations sont peu actives dans le domaine de la négociation collective. La deuxième association n'offre pas de support dans ce domaine puisque le besoin n'est pas présent chez sa clientèle. En effet, la majorité de ses membres sont des PME qui sont constituées de deux ou trois personnes et non syndiquées.

La première association n'offre pas de services comme tels en la matière, mais étant donné que plusieurs de ses membres sont syndiquées et sont en processus de négociation collective, les discussions au sein des comités s'en trouvent affectées. D'ailleurs, l'association a recours

à des spécialistes dans le domaine afin que ces derniers puissent faire des présentations sur le sujet suivi d'un tour de table pour animer la discussion. Un des membres interrogés confirme qu'ils reçoivent des services de type informatif en négociation collective de la part de l'association.

*« Nous avons une réunion du comité RH de l'association. Tous les gens en ressources humaines vont se réunir là et comme point à l'ordre du jour, on a un avocat spécialiste en relations de travail qui va venir nous parler de comment mener une négociation collective. L'association n'offre pas le service de consultation, mais ils vont s'assurer qu'on aille de la formation en continu, de l'information en continu et on se fait présenter des spécialistes dans divers champs d'action. Toutefois, si j'appelle l'association comme telle pour m'aider à négocier ma négociation collective, ce n'est pas leur rôle » (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 Février 2012).*

Il n'est donc pas dans le mandat des associations patronales de supporter directement l'entreprise dans son processus de négociation collective, mais elles vont s'assurer du moins que l'information soit accessible si le besoin se présente. Bien que les entreprises soient réceptives à l'information transmise, elles préfèrent garder le plein contrôle sur leur négociation collective. Tout comme le mentionnent les entreprises 5 et 6, elles préfèrent bâtir leur expertise et leurs ressources à l'interne.

Bien que le volet négociation collective soit peu discuté au sein des associations, il semble que **l'arbitrage de griefs** le soit encore moins. Aucun membre ne nous a rapporté recevoir du support dans ce domaine. Le sujet peut être discuté à l'initiative d'une entreprise, mais il n'existe pas d'encadrement en la matière. Voici les propos d'un membre de l'association 1 à ce sujet : *« Demain matin si j'avais un grief [...] s'il y a eu des charges, la table de ressources humaines va servir de lieu d'échange. Est-ce que l'association me donne des conseils, me donne un support, un soutien 1-800 j'ai besoin d'aide? Non » (Entreprise 2, extrait d'entrevue du 12 décembre 2011).* Bien que plusieurs minières soient syndiquées, les entretiens nous ont permis de réaliser que les associations patronales n'offrent pas de services de consultation ou de support en matière d'arbitrage de griefs.

À la lumière des entrevues réalisées, les associations patronales du secteur des mines ne sont pas ou très peu actives dans le domaine des relations de travail. Les seuls services offerts sont des services informatifs.

Une fois que la variable dépendante, les pratiques en ressources humaines et en relations de travail, a été examinée en fonction de ce que nous ont rapporté les interlocuteurs interrogés, nous pouvons nous attarder à la variable modératrice. Nous croyons que l'influence de la logique d'action des associations patronales (variable indépendante) sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail des membres (variable dépendante) est conditionnée par les mécanismes de diffusion (variable modératrice). Les mécanismes de diffusion sont décrits dans la section qui suit.

### 4.1.3 Les mécanismes de diffusion

Les mécanismes de diffusion se rapportent à l'ensemble des moyens utilisés par une association patronale pour augmenter sa capacité d'influence auprès de ses membres. Le but ultime étant que les membres s'approprient les orientations et les grandes lignes directrices de l'association. Les mécanismes de diffusion de l'action sectorielle qui ont été sondés auprès des répondants sont au nombre de sept : (1) l'implication décisionnelle; (2) la communication directe; (3) le raisonnement; (4) la coalition; (5) la compensation; (6) la réglementation et (7) influence institutionnelle.

#### **Mécanisme de l'implication décisionnelle**

Le premier mécanisme de diffusion est l'**implication décisionnelle**. L'implication décisionnelle concerne les mesures qui sont mises en place par l'association pour décentraliser la prise de décision auprès des membres. L'hypothèse étant qu'une participation des membres dans le processus décisionnel permet une meilleure appropriation des orientations privilégiées par l'association au sein des entreprises. La dimension de l'implication décisionnelle se divise en deux indicateurs : les politiques de prise de décisions et la participation dans les instances délibératives.

En ce qui concerne les **politiques de prise de décisions**, plusieurs entreprises interrogées spécifient que l'opportunité de faire partie des décideurs est l'un des motifs de leur adhésion à une association patronale. Presque tous les membres interrogés s'entendent pour dire que le processus de consultation des membres est satisfaisant. Bien que la plupart des membres

soient satisfaits du processus de consultation en vue de l'élaboration des décisions, ce n'est pas le cas de tous. Quelques-uns pointent certaines lacunes. Dans le cas de l'association 2, un membre spécifie que bien qu'il y ait un processus de consultation large de tous les membres, cela ne signifie pas que les décisions reflètent les positions de la majorité. Voici les propos d'un membre à ce sujet : *« Il y a un processus de consultation auprès des membres [...] C'est toujours ouvert. Il n'y a pas de restriction aux commentaires qui peuvent être envoyés. Il y a un processus de consultation, mais ça ne veut pas dire qu'ils prennent en compte toutes les idées, les recommandations ou les commentaires qui leur sont envoyés »* (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012). Une autre entreprise se plaint du poids qu'exerce le conseil d'administration dans l'élaboration des décisions. En effet : *« il y a un conseil d'administration, un conseil exécutif, il y a une réunion annuelle, mais je trouve qu'il manque de journées plénières. Ils devraient en organiser de temps à autre pour pouvoir prendre le pouls de l'ensemble des membres et non juste du CA »* (Entreprise 8, extrait d'entrevue du 10 février 2012). L'association 2 ne consulte pas tous ses membres directement, mais elle le fait indirectement par courriel. Toutefois, l'essentiel des décisions prises repose sur le conseil d'administration des associations. Il est à noter que la composition du CA est diversifiée en vue d'assurer une meilleure représentativité du « membership ». Par exemple, le conseil d'administration de l'association 1 cherche à avoir une représentativité par segment d'activité (par types de mines). La composition est donc fonction de la répartition réelle des types d'entreprises représentées par l'association dans la population québécoise. Il n'en demeure pas moins que les associations patronales interrogées ne prévoient pas un ensemble de mesures spécifiques qui assurent la décentralisation de la prise de décisions au niveau de l'ensemble des membres. Considérant que l'opportunité de faire partie des décideurs est un motif d'adhésion, nous semblons observer une certaine forme de désintérêt envers l'association pour ceux qui ne se sentent pas assez pris en considération.

Toujours au niveau de l'implication décisionnelle, nous avons cherché à identifier s'il existait des **instances consultatives et délibératives** au sein desquelles tous les membres pourraient s'exprimer directement en toute liberté afin que leurs opinions soient débattues au sein du groupe et prises en considération auprès des décideurs. La réalisation des entretiens nous a permis d'identifier deux types d'instances délibératives pertinentes dans le cas des associations patronales. Premièrement, il y a instances permanentes et deuxièmement, les instances temporaires ou spontanées. Les instances permanentes se rapportent au conseil



d'administration et aux différents comités au sein des associations et les instances temporaires ou spontanées se rapportent aux journées plénières ou autres activités et réunions organisées dans le but de consulter les membres sur divers sujets. . Il existe donc deux niveaux de consultation au sein des associations : formel et informel. Le premier niveau de consultation, le niveau formel, passe par le conseil d'administration et le deuxième, le niveau informel, repose sur les différents congrès et activités. Une autre alternative existe c'est-à-dire celle pour les membres de s'adresser directement à la direction de l'association pour émettre leurs opinions et réserves. Les entretiens nous ont permis de réaliser que les décisions majeures qui touchent les politiques publiques reposent entre les mains du conseil d'administration tandis que les décisions plus techniques sont envisagées au sein des comités.

L'association 1 fait un effort de réflexion stratégique par le réajustement des comités au fil du temps afin que ceux-ci soient les plus efficaces, pertinents et représentatifs de la réalité. Les comités sont donc ajustés aux problématiques actuelles afin que les échanges et débats qui s'exercent au sein des comités entre les entreprises, soient appropriés. Par exemple, l'association 1 est en train de mettre sur pied un comité de type relations avec les communautés autochtones afin que les membres puissent échanger entre eux au sein de ce comité et que le résultat de ces échanges puisse influencer les actions de l'association ou des membres en la matière. Les membres sont responsables de la définition des sujets qu'ils souhaitent discuter entre eux au sein des comités. Il est important de noter que les comités sont des instances de consultation et de délibération à vocation informative puisque ces derniers ne sont pas décisionnels. Ils représentent un lieu de transmission de l'information comme la communication de renseignements par veilles réglementaires et un lieu servant à recueillir les suggestions des membres. Les comités ne sont pas constitués en vue de contribuer directement au processus décisionnel, mais ceux-ci aident à influencer les positions de l'association. Plusieurs répondants, comme les répondants des entreprises 2 et 7, confirment que l'implication directe dans les comités aide l'entreprise à influencer les décisions de l'association. Les comités ne permettent pas de rejoindre tout le monde. C'est le cas du répondant de l'entreprise 6 : « *Je n'ai jamais participé à ces réunions, à des comités. C'est toujours trop loin alors je ne vois pas d'intérêt* ». Il est important de spécifier toutefois que la plupart des entreprises interrogées membres de l'association 1, participent aux différents comités. La majorité d'entre elles assurent une présence, mais cette présence peut varier en

nombre de personnes. Pour ce qui est de l'association 2, il n'y a pas de comités, mais les canaux de communication avec ses membres sont ouverts.

Une entreprise qui souhaite toutefois se faire entendre davantage doit, dans le cas des deux associations, passer par le conseil d'administration. Cette affirmation est confirmée par plusieurs membres qui considèrent le conseil d'administration comme le maître du jeu. C'est le cas de l'entreprise 1 qui dit être redevenue membre du conseil d'administration afin de mettre un peu plus de pression en faveur de sa compagnie.

En résumé, il semble que les comités, les journées plénières et autres types d'activités soient mis en place dans le but de recueillir les suggestions des membres et c'est le conseil d'administration qui oriente réellement les décisions de l'association. Assurément : *« Chacun a le droit de parler et après, c'est au niveau du conseil d'entendre c'est quoi les priorités de l'association » (Entreprise 4, extrait d'entrevue du 15 décembre 2011).*

Il n'en reste pas moins que les entreprises qui désirent être entendues et écoutées par leur association se doivent d'être engagées que ce soit via le conseil d'administration ou autre moyen. Comme le mentionne l'interlocuteur 2 de l'entreprise 3, il faut que les membres soient actifs pour faire valoir leurs points de vue. Voici un extrait d'entrevue avec une entreprise qui mise sur sa participation pour augmenter son poids décisionnel dans l'association : *« Si les compagnies ne s'impliquent pas, c'est sûr qu'en bout de ligne elles ne peuvent pas dire si elles ont été bien ou mal représentées. On a toujours eu 3 représentants sur le conseil d'administration sur 14. On s'est toujours assuré d'avoir une bonne représentativité et d'être capable de passer nos points de vue et faire avancer les choses avec la vision qu'on avait » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).* Toutefois, ce même répondant ne tarde pas à rappeler que le rôle d'une association, c'est aussi de s'assurer de la participation de ses membres. Lorsqu'on interroge les entreprises sur le degré de participation des membres, il semble qu'il existe de grandes disparités entre les grosses entreprises et les PME. Cette prétention est notamment confirmée par l'entreprise 7 :

*« Toutes les compagnies majeures en général se font un devoir d'avoir une bonne participation et c'est vraiment dans leur intérêt. Les compagnies plus petites ont souvent un manque de main-d'œuvre et elles n'ont pas assez de monde. Ça devient lourd si un groupe est petit de participer à tout ».*

Il serait plus difficile pour les PME d'assurer une présence au sein de l'association en raison de leurs ressources plus limitées. Nous pouvons donc nous demander si cette participation plus

fragile des PME influence la prise en considération de leurs revendications dans les orientations privilégiées par l'association.

Il semble donc que l'implication décisionnelle ait ses limites. L'association met en place divers mécanismes de consultation de ses membres, mais ceux-ci s'avèrent inefficaces si les entreprises ne s'investissent pas. Comme le précise l'interlocuteur 2 de l'association 2 :

*« On ne peut pas forcer la participation, c'est sur une base volontaire, mais on incite les compagnies à jouer un rôle proactif au lieu de rétroactif ou passif. Des fois, il faut donner l'opportunité à ces compagnies ou aux personnes membres de ces compagnies d'avoir un rôle et souvent avec les échanges, on remarque des gens avec des positions intéressantes et qui ont une pensée articulée et construite. Notre rôle est d'une certaine façon, d'identifier les talents qui pourront aider à assurer un rôle représentatif à l'association ».*

Au-delà des mécanismes disponibles pour favoriser l'implication décisionnelle des membres, l'association doit exercer un certain repérage auprès de ses membres passifs afin d'identifier des idées intéressantes en vue d'influencer les orientations privilégiées par l'association. L'implication décisionnelle ne sert pas juste à favoriser une meilleure appropriation des orientations de l'association par les membres, mais vise principalement à s'assurer que les positions aillent dans la direction où les membres veulent qu'elles aillent, principalement les membres du conseil d'administration.

### **Mécanisme de la communication directe**

Le deuxième mécanisme de diffusion potentiel que nous avons examiné auprès des répondants est la **communication directe**. La communication directe se rapporte aux deux indicateurs suivants : (1) l'adhésion directe et (2) les événements sociaux, éducatifs et récréatifs.

Nous examinons la **forme d'adhésion** puisque nous croyons qu'une forme d'adhésion volontaire et directe permet de favoriser une meilleure réceptivité des membres envers les orientations privilégiées par l'association. Suite aux entretiens, nous avons réalisé que l'adhésion est essentiellement volontaire dans le cas des deux associations et implique un contact avec un représentant de l'association. Le seul cas d'exception concerne l'association 2. L'adhésion est obligatoire et automatique pour pouvoir participer à certains congrès. Les propos du répondant 2 de l'entreprise 3 viennent confirmer notre idée selon laquelle l'adhésion

automatique ou obligatoire ne favorise pas l'appropriation par l'entreprise des objectifs privilégiés par l'association. Effectivement : *« Il y en a beaucoup là-dedans que le membership est obligatoire. Obligatoire, c'est-à-dire que le membership est inclus lorsqu'on va à la convention annuelle [...] Il y a même des gens qui viennent de l'étranger donc ils sont automatiquement membres, mais je pense que leur intérêt n'est pas là. Aussitôt partie de la convention, ils l'oublient jusqu'à l'année prochaine »* (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012).

Mis à part ce cas d'exception, l'adhésion est volontaire. Une entreprise qui désire être membre de l'association effectue la demande directement auprès de celle-ci. L'adhésion peut se faire par voie électronique, mais il y a toujours un appel téléphonique ensuite pour rassembler toutes les informations nécessaires et répondre aux questions du nouveau membre. Tous les membres interrogés ont adhéré volontairement à l'association puisqu'ils avaient le désir de faire partie du regroupement. Nous pouvons raisonnablement penser que le désir d'être membre de l'association peut traduire une certaine réceptivité, du moins une forme d'ouverture, de la part du membre envers les orientations qui lui seront présentées. Toutefois, rien n'indique que l'adhésion volontaire basée sur le désir de faire partie du regroupement implique l'adoption des orientations défendues au sein de l'association par le membre. Cet indicateur est donc non significatif à la capacité de diffusion.

L'adhésion est la première manifestation de communication directe entre la permanence de l'association et le membre. Par la suite, des contacts de type « face à face » ont lieu lors des **événements à caractère social, éducatif ou récréatif**. Tous les interlocuteurs interrogés nous ont dit participer aux événements. Du côté de l'association 1, il semble que la gamme d'activités et d'événements soit très variée. Le dîner annuel permet notamment de réunir tous les membres. Celui-ci permet de montrer directement aux membres les positions de l'association c'est-à-dire la direction vers laquelle l'association s'en va et comment cela va se faire. Les événements permettent à l'association de remplir en partie son rôle d'influencer et d'orienter ses membres. Dans le cadre de plusieurs de ses activités, l'association en profite pour inviter des représentants gouvernementaux afin de pouvoir prendre conscience des actions du MRNF qui les concernent et, du même coup, pouvoir transmettre les messages de l'industrie au Ministère.

Les membres voient les activités comme des occasions de favoriser la cohésion du groupe. En effet : *« il y a souvent des activités de golf ou des huîtres afin de favoriser le regroupement des gens de l'industrie »* (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 février 2012). Les événements sont perçus par les membres comme des occasions importantes de réseautage. En ce sens, les activités peuvent mener indirectement à la création d'ententes stratégiques entre entreprises. L'association n'exerce aucun rôle directement dans la création de ces ententes stratégiques, mais comme le spécifient l'entreprise 9 et l'interlocuteur 2 de l'association 2, les contacts créés à l'occasion des activités jouent un rôle indirect. Les événements permettent également de nourrir la communication qui s'exerce entre les associations patronales et leurs différents partenaires. L'importance du réseau externe est confirmée par le deuxième représentant de l'association 2 qui rappelle qu'une association, c'est aussi une occasion de se positionner pour faire des activités en commun avec d'autres groupes.

À la lumière des entrevues, nous pouvons raisonnablement affirmer que les événements permettent d'entretenir un lien de communication vivant afin que s'exerce une influence entre l'association et ses membres et une influence intermembres. Un dirigeant de l'association 2 considère les événements comme étant l'essence même d'une association puisque ceux-ci favorisent les échanges. Incontestablement, une association : *« c'est un lieu d'échange et il y a forcément une influence parce qu'il y a des échanges. S'il y a des échanges sans influence, ça, c'est vraiment problématique »* (Interlocuteur 2 de l'association 2, extrait d'entrevue du 13 mars 2012).

Les formes de communication directe sont donc essentielles à la viabilité de l'association et à sa cohésion interne. Les événements permettent aux acteurs de s'influencer entre eux. Il n'est donc pas étonnant que ce soit une voie privilégiée par les associations patronales pour faire part aux membres des positions adoptées et pouvoir susciter de la rétroaction à ce propos.

### **Mécanisme du raisonnement**

Une fois les formes de communication directe examinées, il est temps de se pencher sur le troisième mécanisme de diffusion soit le **raisonnement**. Le raisonnement consiste à présenter une argumentation rationnelle aux membres, c'est-à-dire basée sur des faits et des données. Nous avons sélectionné quatre indicateurs qui nous semblaient pertinents à l'action collective patronale : (1) les documents écrits; (2) la recherche et développement; (3) les campagnes d'éducation; (4) les discours.

Les **documents écrits** concernent l'information transmise par l'association aux membres par voie électronique ou sur support papier. Ces documents peuvent être le journal d'association, les communiqués, rapports, mémos, etc.

La collecte de données nous a permis de constater que tous les membres interrogés reçoivent de l'information de la part de l'association via différents canaux de communication. Toutefois, certains doutent de la pertinence de l'information reçue et de la transparence des dirigeants dans la circulation de l'information. De plus, l'impact de l'information reçue sur les membres est mitigé.

Les deux associations transmettent de l'information variée sur différents sujets à leurs membres. L'association 1 produit notamment des documents d'information à l'intention des membres qui lui permettent de leur rappeler la pertinence de l'existence de l'association. Le but visé étant celui-ci : « *On a voulu démontrer son rôle auprès des membres, rappeler son mandat et sa mission [...] C'est ça qu'on a voulu démontrer dans ce document* » (Association 1, extrait d'entrevue du 6 février 2012). Les documents peuvent donc servir de support aux associations patronales en vue de la promotion de leurs orientations. Comme le mentionne le répondant de l'association 1, la grande mission du regroupement est de travailler au développement des ressources minérales au Québec. Les documents écrits permettent à l'association de rappeler à ses membres qu'elle remplit sa mission en rassemblant, en représentant, en orientant et en s'intéressant aux sujets d'actualité comme la relève, le partage du territoire, les relations avec les autochtones, le virage vert, etc. L'association publie également des documents dans le but d'inciter ses membres à adopter certaines mesures spécifiques en organisation du travail (par exemple : prévention des accidents et mesures de soutènement de terrains).

Les membres perçoivent l'association comme milieu d'échange d'information. Les différentes communications écrites agissent comme une occasion de transmettre les grandes lignes directrices de l'association. Voici ce qu'un membre répond lorsque nous lui demandons s'il lui arrive de suivre les grandes lignes directrices de son association : « *Tout à fait, même constamment lorsqu'on reçoit des communications de leur part qui nous demande de se questionner, de remplir un sondage* » (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 février 2012). L'impact de l'information transmise sur les membres n'est toutefois pas certain : « *Oui, on va promouvoir une association, mais [...] est-ce que nous on va chercher de l'information là-dedans, j'en doute* » (Entreprise 6, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011). Ce même répondant questionne la quantité et la pertinence de l'information reçue : « *Je n'ai pas beaucoup d'information que je reçois par courriel. Il faudrait que je consulte leur site Internet pour avoir plus d'informations. Ce que je reçois par courriel, c'est des communiqués, les procès-verbaux, les minutes de réunions et c'est tout* ». Nous pouvons donc nous demander si l'information influence réellement les membres. De plus, la transparence de l'association dans l'information qui est transmise est remise en doute. Voici les propos d'une entreprise au sujet de l'association 2 : « *Ils nous transmettent certaines informations qui peuvent être publiques, mais du point de vue stratégique, c'est sûr qu'ils se gardent des cartes dans leurs manches, car ils ne peuvent pas dévoiler tout* » (Entreprise 8, extrait d'entrevue du 10 février 2012).

Force est de constater que les documents écrits peuvent être pertinents pour informer les membres de la logique d'action de l'association, mais cela ne peut suffire pour rallier les membres aux positions de l'association.

Toujours au niveau du raisonnement, le deuxième indicateur concerne les **activités de recherche et de développement** de l'association et la transmission des résultats par l'intermédiaire de colloques notamment. Le Québec est très actif en termes de recherche minérale au Canada, plusieurs centres de recherche s'intéressant aux métaux minéraux y sont constitués. Nous pouvons raisonnablement nous attendre à ce que les associations soient actives en la matière.

Les associations disent ne pas faire concrètement de recherche et développement au sein de l'association, mais elles effectuent de la collecte de données à ce sujet et entretiennent des

liens avec des instituts de recherche. L'association 2 nous apprend qu'elle est très active en matière de collecte de données : *« On fait beaucoup de collecte de données économiques et légales en collaboration avec des professionnels et nos membres, nos compagnies qui nous fournissent des données économiques sur leurs activités » (Interlocuteur 1 de l'association 2, extrait d'entrevue du 10 janvier 2012).*

Du côté de l'association 1, ils gèrent une société de recherche et développement minier. Les activités de l'association en la matière lui permettent de mieux soutenir ses membres. En effet :

*« On ne fait pas de recherche, mais on va mettre ensemble un certain nombre de membres qui partagent une problématique commune et qui vont ensemble mettre des fonds. Nous, on va identifier qui est le meilleur centre de recherche qui peut réaliser cette recherche, entreprise ou centre de recherche, et à ce moment, on met ensemble le financement. On a plusieurs recherches en cours qui représente des millions de dollars » ((Association 1, extrait d'entrevue du 06 février 2012).*

L'association 1 travaille au développement de chaires de recherche dans le domaine et organise également des colloques de portée internationale. Selon le répondant de l'association 1, l'intérêt pour participer à ces colloques est palpable au sein des entreprises. L'association profite des activités de recherche et développement qui sont mises en place pour faire des réunions avec ses membres. L'association 2 est également active dans le domaine de la recherche et développement.

Suite aux entretiens, il nous apparaît que les membres sont conscients du rôle de leur association en ce qui concerne la recherche et le développement et connaissent les colloques qui sont mis en place à cet égard. Voici les propos du membre qui confirme le rôle de l'association 2 dans la transmission d'information à caractère technique et scientifique aux membres : *« C'est aussi une association qui te permet de faire de la recherche et du suivi sur différentes techniques d'opération ou de la facette environnementale, d'aller chercher de l'information, elle la transmet à ses membres » (Entreprise 1, extrait d'entrevue du 09 janvier 2012).*

Les entrevues nous ont donc permis de constater que les deux associations sont actives dans le domaine de la recherche et du développement, mais nous n'avons pu constater si les actions de ces dernières en la matière produisent des effets sur les pratiques locales des membres.



Le troisième indicateur associé au raisonnement faisant partie du modèle d'analyse concerne les **campagnes d'éducation**. Une campagne d'éducation à l'intention des membres serait un moyen de pousser l'entreprise dans la direction des résultats souhaités par l'association patronale. Selon nos répondants, les tentatives d'éducation des membres s'exercent de façon continue au sein de l'association 2. Il ne s'agit pas de campagnes qui sont mises en place à un moment particulier. Comme le rappelle l'interlocuteur 1 de l'association 2 : « *on parle toujours des bonnes pratiques et c'est vraiment représentatif de leur réalité donc ils se sentent concernés* ». Ces tentatives d'amener les membres à adopter de bonnes pratiques sont confirmées par le deuxième interlocuteur de l'association : « *On recommande certaines pratiques [...] notamment avec les relations avec les premières nations, les Inuits et la population en général pour éviter les faux pas et les erreurs du passé* ». L'association tente d'éduquer les membres afin que la société ne voie pas l'association avec l'œil du pire membre. Pour certains, ce rôle d'éducation des membres est crucial : « *le gros d'utilité qu'elle a, c'est dans le fait d'amener les plus petits joueurs ou les joueurs un peu plus délinquants à hausser leur niveau d'opération parce que ça nuit à notre image et à ce qu'on peut faire* » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).

Nous avons constaté qu'un moyen courant pour inciter les membres à adopter de bonnes pratiques se rapporte aux manuels et aux guides. Considérant que cet indicateur ne figure pas dans notre modèle d'analyse, nous en traiterons dans la révision du modèle d'analyse du chapitre 5.

Les associations patronales estiment qu'elles doivent continuer à faire la promotion de bonnes pratiques au sein des membres puisque l'industrie minière a subi un changement de culture. Les associations veulent même tenter d'éduquer non seulement leurs membres, mais également les compagnies étrangères qui viennent exercer des activités au Québec. Les associations souhaitent donc proposer un cadre à tous ceux qui viennent de l'extérieur du Québec pour exercer leurs activités au Québec. Dans cette optique, les associations souhaitent non seulement influencer les pratiques locales de leurs membres, mais également celles des entreprises non membres.

Le dernier indicateur qui compose le mécanisme du raisonnement est les **discours**. Bien qu'ils ne sont pas toujours basés sur des faits et des données, nous pouvons nous attendre à ce que

les dirigeants des associations patronales produisent des discours destinés aux membres afin d'inciter ces derniers à la coopération. La collecte de données nous a fait remarquer qu'il serait plus approprié de remplacer le terme discours par celui de témoignages. Les entretiens ne nous ont pas permis d'observer que des discours de type « strong speeches » avaient cours au sein de l'association, mais plutôt que l'association avait recours à un ensemble de témoignages pour tenter d'influencer les pratiques des membres. La notion de témoignages sera discutée plus en profondeur dans la section de la révision du modèle du chapitre 5.

### **Mécanisme de la coalition**

Le quatrième mécanisme de diffusion identifié et potentiellement pertinent à l'action collective patronale est la **coalition**. La coalition représente l'obtention par l'association du soutien de certains membres influents auprès des autres membres. L'appropriation des prises de position de l'association par les membres actifs et influents peut se répercuter positivement chez les autres membres de l'association. Les indicateurs sélectionnés sont les suivants : (1) appui des membres influents et (2) activités de réseautage et forum de discussion.

**L'appui des membres influents** représente l'ensemble des moyens utilisés par la direction de l'association pour obtenir le soutien de leurs membres les plus influents. Dans le cas de l'association 2, l'influence inter-entreprises présente une difficulté importante. Cette difficulté se rapporte au fait que le « membership » est constitué de PME en exploration et de grosses entreprises en extraction. La réalité étant tellement divergente entre ces deux types de compagnies, influencer les pratiques respectives de chacune s'avère périlleux. L'influence inter-entreprises n'est toutefois pas impossible selon l'interlocuteur 1 de l'association 2 puisque certaines bonnes pratiques comme la formation continue sont transposables entre les entreprises mêmes si les besoins ne sont pas les mêmes. De plus, les membres de l'association 2 ont tous le même poids décisionnel. En effet : « *La façon dont les cotisations sont faites, tous les membres ont le même poids. Ce n'est pas des cotisations selon ta masse salariale donc tout le monde qui est assis autour de la table a la même valeur. Il n'y en a pas un qui est plus pesant que l'autre* » (Interlocuteur 1 de l'association 2, extrait d'entrevue du 10 janvier 2012).

Selon une entreprise qui est membre des deux associations, les grosses entreprises ont plus de poids dans l'association 1 que dans l'association 2. L'association 2 se retrouve au contraire dans la position de se prémunir contre le poids des grosses entreprises. Effectivement :

*« À l'association, le membership est assez éclaté [...], le CA comprend actuellement une vingtaine de membres. Sur ces 20 membres, il y en a plusieurs qui viennent de compagnies juniors donc ils font contrepoids à certaines demandes que les majeurs peuvent avoir qui n'ont pas d'intérêt actuel ou sur lesquelles on ne doit pas mettre d'effort, car cela ne concerne pas les mandats réels de l'association. [...] De plus, on a des avocats, des personnes en communication, en fiscalité et ces gens ne sont pas nécessairement du côté des plus gros. C'est quand il y a des choses qui se passent au CA, des choses à passer, il faut que ça passe au vote, qu'il y ait une unanimité ou du moins, une certaine majorité [...] les membres mécontents doivent s'asseoir et l'avalier » (Entreprise 1, extrait d'entrevue du 09 janvier 2012).*

Certains membres de l'association 2 estiment même que ce sont les PME qui ont plus de poids en raison de la force du nombre : *« Au niveau influencer l'association, on n'est pas capable d'influencer plus qu'émettre notre opinion comme n'importe quel autre membre et la majorité l'emporte en général. Ce n'est pas du tout nous comme représentant d'une industrie majeure qui sommes majoritaires dans l'association » (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012).* Les décisions de l'association sont prises en fonction du principe de la majorité et les demandes des entreprises influentes sont mises de côté si elles ne correspondent pas aux mandats ou aux priorités actuelles de l'association. Toutefois, l'entreprise 8 est d'avis que certaines entreprises bénéficient de davantage d'écoute de la part de la direction de l'association que d'autres, mais cette écoute profiterait à l'avancement des intérêts collectifs.

Du côté de l'association 1, plusieurs membres interrogés sont en mesure d'identifier des entreprises qui ont beaucoup plus de poids que les autres. Les mêmes cinq noms d'entreprises reviennent toujours comme étant les plus influentes. Notons que les entreprises influentes ne sont pas nécessairement toujours les plus grosses comme le mentionne l'entreprise 5 : *« S'il y avait un processus quelconque dans une petite ou une grande entreprise, ça pourrait apporter une idée potentielle pour les autres aussi. Je ne pense pas que c'est une question de grosseur ».* La créativité est le facteur d'influence premier entre entreprises : *« les entreprises qui sont leaders dans le domaine et qui sont en avance, ont clairement l'avantage. [...] Ce n'est pas nécessairement parce qu'on est gros qu'on est créatif. C'est surtout la créativité qui compte » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011).*

Cette influence de certains membres envers d'autres est quelque peu controversée : « *Une association doit représenter la collectivité et non, un intérêt particulier. C'est toujours un peu embêtant pour l'association. C'est souvent qui crie le plus fort et les idées vont passer* » (Entreprise 7, extrait d'entrevue du 16 décembre 2011). Les entreprises les plus actives, déterminées et créatives sont donc les plus susceptibles d'influencer les autres entreprises. L'examen des entretiens ne nous permet toutefois pas de conclure que les associations se dotent de moyens spécifiques pour utiliser cette position privilégiée à leur avantage. Les dirigeants d'association ne semblent pas tenter délibérément de rallier les entreprises les plus influentes à leurs positions afin que cela produise un contrecoup chez les autres membres.

**Les activités de réseautage et forum de discussion** constituent le deuxième indicateur relatif à la coalition. Les activités de réseautage sont des occasions de mettre directement les entreprises en contact les unes avec les autres afin qu'elles s'influencent entre elles. Quant au forum de discussion, sa nature interactive permet de partager des connaissances explicites et des connaissances tacites sur la culture et les valeurs de l'association. Tout d'abord, l'existence de l'association entraîne un réseautage par définition. Nécessairement, être membre d'une association signifie se mettre en relation avec d'autres entreprises qui vivent des problématiques similaires, c'est le principe associatif. Les associations ont pour rôle de rassembler les gens de l'industrie. Les associations ont toutes les deux plusieurs éléments de réseautage.

Dans le cas de l'association 2, les activités de réseautage s'effectuent à travers les congrès, les soirées thématiques et les activités de divertissement comme les tournois de golf. Les membres confirment que les journées de réseautage sont assez courues. L'association 1 va un plus loin dans son réseautage en organisant différents concours ainsi que des repas lors des rencontres régionales. L'organisation de repas permet d'asseoir différents intervenants de la filière minérale autour d'une même table et ainsi, favoriser le réseautage entre ces derniers. Voici ce que l'association 1 peut nous apprendre à ce sujet :

*« On tient volontairement 1 ou 2 réunions de notre conseil d'administration dans des régions où il y a des activités minières. On profite de cela pour inviter soit la vieille à un souper ou le matin à un déjeuner ou parfois ça peut-être un dîner dépendamment des régions et des circonstances, tout ce qui est leaders sociaux, économiques, politiques, groupes verts, autochtones à une même table. Là, on assoit des gens de l'industrie, des gens du milieu [...]. On échange volontairement*

*pendant le repas et après, on arrête et on écoute ce que les gens ont à dire et on prend tout ça en note » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 février 2012).*

Ces actions permettent d'augmenter la visibilité de l'association et de faire part de ses orientations. Ces actions influencent également les actions de l'association puisqu'elle les ajuste en fonction du bilan des préoccupations de la région. L'association s'assure néanmoins d'avoir un espace de discussion qui lui est réservé : *« On est un organisme patronal, on ne s'en cache pas et on a besoin d'avoir un espace de discussion. On est entre nous et on est capable de se dire les choses » (Association 1, extrait d'entrevue du 06 février 2012).* Un des éléments très appréciés par les membres est de pouvoir échanger ouvertement entre entreprises minières.

L'association agit comme un réseau de contacts et les discussions sont nombreuses entre les membres puisqu'il y a peu de compétition qui s'exerce entre les minières en extraction. Voici les propos du premier interlocuteur de l'entreprise 3 au sujet de l'association 1 :

*« C'est un réseau de contacts qui nous permet de nous réunir régulièrement. Par la suite, on s'appelle et on s'échange de l'information. On partage de l'information lorsqu'on se réunit et on se réunit à intervalles réguliers. À ces moments-là, on discute de sujets communs comme la pénurie de main-d'œuvre. [...] Dans le fond, nous ne sommes pas en compétition. On n'est pas une industrie en compétition c'est-à-dire qu'une mine possède l'or qu'elle a dans son sous-sol et on ne vole pas de part de marché à personne, car de toute façon, elle est vendue notre or. On a un seul acheteur et c'est la banque du Canada. On ne se compétitionne pas le marché ou les parts de marché. Présentement, ce qu'on se compétitionne, c'est la main-d'œuvre».*

Il semble que les éléments de réseautage de l'association ne facilitent pas tant la diffusion de sa logique d'action parmi les membres, mais donne plutôt l'occasion aux membres de discuter entre eux sur leurs pratiques respectives et les orientations qu'ils souhaiteraient que l'association privilégie. Cependant, l'association peut utiliser les activités de réseautage à son avantage dans l'optique où elle souhaiterait uniformiser les pratiques entre les membres de sorte que les entreprises s'inspirent les unes les autres de ce qui se fait ailleurs. À cet égard, voici les propos d'une entreprise : *« Lorsqu'il y a un contact, on se dit regarde ce que j'ai chez nous, je peux te l'envoyer. Au-delà des rencontres formelles, par les contacts que ça crée, il n'est pas rare que l'on travaille en collaboration » (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 février 2012).* L'influence entre entreprises est plus ardue dans le cas des entreprises dont les pratiques sont à l'avant-garde, elles se retrouvent dans la position de partager des acquis ou des façons de faire. L'influence entre entreprises est pareillement plus

difficile à faire dans le cas de l'association 2 puisqu'il existe une plus grande divergence dans les pratiques locales considérant la nature éclatée du « membership ». Bien que les éléments de réseautage sont diversifiés et nombreux dans le cas des deux associations, certaines entreprises comme l'entreprise 8 voudraient encore plus d'occasions de communiquer avec l'ensemble des membres.

En ce qui concerne le forum de discussion, il n'en existe pas un spécifiquement au sein des associations, mais tout comme mentionné ci-haut, les activités de réseautage donnent lieu à de nombreuses discussions entre les membres.

Il apparaît que les activités de réseautage sont plus efficaces pour assurer une communication horizontale entre les entreprises que pour favoriser une diffusion verticale des orientations de l'association vers les membres.

### **Mécanisme de la compensation**

Le prochain mécanisme de diffusion à l'étude est la **compensation**. La compensation se rapporte au fait de donner des services et des avantages aux membres de l'association. Les services offerts peuvent se rapporter à de l'aide à l'exportation ou des services en relations de travail, etc. Tandis que les avantages peuvent se rapporter à des économies de coûts sur l'achat de produits auprès de fournisseurs, etc.

Nos observations montrent que les associations offrent de l'information exclusivement accessible aux membres et des possibilités de réseautage. Les membres bénéficient également d'un avantage de visibilité via des plans de visibilité dans les événements, les publications et sur le site Internet de l'association. De plus, les services de représentation des membres permettent de diminuer le fardeau de l'employeur dans certaines situations.

L'association 2 souhaite possiblement élargir sa gamme de services offerts aux membres. L'association envisage de développer des services notamment en ressources humaines et en relations de travail. En ce sens, elle passerait d'une association de type « pure trade » à une association de type mixte (représentation des intérêts d'affaires et des intérêts en relations industrielles). Avant de pouvoir opérer le changement de fonction, l'association doit par contre

tâter le terrain afin de vérifier s'il existe auprès des membres, un intérêt pour de nouveaux services.

Lorsque nous questionnons les membres sur les services et les avantages dont ils bénéficient en étant membres d'une association patronale, nous nous rendons compte que plusieurs ne sont pas au fait de tout ce qui est offert. Plus important encore, certains ne cherchent même pas à le savoir : « *Je ne connais donc pas tous les services que l'association peut offrir à ses membres et je ne me renseigne pas là-dessus* » (Entreprise 1, extrait d'entrevue du 09 janvier 2012). Le principal avantage à être membre d'une association patronale selon les entreprises interrogées consiste dans le fait d'être représenté dans certains dossiers particulièrement auprès des autorités politiques. Le service de représentation politique est très important puisque comme le mentionne l'entreprise 7 : « *une compagnie qui fait toute seule du lobbying, c'est souvent mal perçu* ». De plus l'association comme regroupement collectif, permet d'ajouter du poids politique aux demandes de l'industrie : « *Juste le fait d'être regroupé et de parler d'une seule et unique voix devient pas mal plus intéressant pour tout le monde et plus fort que si on serait individuellement chacun de notre bord à essayer de faire de quoi* » (Entreprise 8, extrait d'entrevue du 10 février 2012).

Être membre d'une association permettrait d'être à jour sur ce qui se passe dans l'industrie : « *Pour savoir ce qui passe dans le secteur des mines au Québec, il faut être membre de ces associations* » (Entreprise 2, extrait d'entrevue du 12 décembre 2011). L'association représente un gros avantage au niveau de la communication entre les entreprises : « *s'il n'y avait pas l'association, je ne suis pas certaine que les mines se parleraient autant* » (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 Février 2012).

Un avantage intéressant mentionné par l'entreprise 7 concerne la production d'un bilan environnemental par l'association. La production de ce bilan représente un gros avantage selon ce membre puisqu'il aide à changer la perception du public envers l'industrie.

Tous les membres s'entendent toutefois pour dire qu'ils reçoivent peu de services de la part de leur association et particulièrement, dans le domaine des relations industrielles. Il n'en reste pas moins que cette situation est normale pour les membres puisque selon eux, l'association n'est pas là pour dispenser des services : « *si leur rôle change soit d'offrir des services, ce*

*serait différent » (Interlocuteur 1 de l'entreprise 3, extrait d'entrevue du 07 Février 2012). De plus, certains membres sont sceptiques à l'idée que l'association puisse diversifier son offre de services : « Je ne crois pas qu'ils pourraient nous les offrir de toute façon » (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012). La plupart des membres interrogés ne démontrent pas de volonté à vouloir bénéficier de services en ressources humaines et en relations de travail de la part de leur association. Effectivement : « De la façon qu'on est équipé ici à l'interne, on n'a pas vraiment besoin de ces ressources » (Entreprise 5, extrait d'entrevue du 16 janvier 2012).*

La viabilité de l'action collective patronale dépend des avantages que peut en retirer chaque entreprise individuellement. Il est donc important que l'association rappelle aux membres les avantages de s'associer car si ceux-ci n'y trouvent pas d'intérêt personnel, ils risquent de se retirer. C'est le constat que tire un représentant syndical de l'industrie : « *Les associations patronales vont travailler ensemble aussi longtemps que leur bien personnel puisse en bénéficier. Généralement, les employeurs [...] si ça ne touche pas vraiment leur compagnie, ils vont se retirer. Pour une question d'intérêt, même s'ils sont dans une association, ils vont souvent se désintéresser du commun, d'une ouverture commune si on veut* » (Syndicat, extrait d'entrevue du 20 décembre 2011).

Par contre et comme le souligne le deuxième représentant de l'association 2, il y a beaucoup d'avantages à communiquer via une association malgré les différences de tailles et de stratégies entre les entreprises. Les représentants patronaux s'y côtoient régulièrement et les compétiteurs d'aujourd'hui, peuvent devenir les collègues de demain. Les associations patronales étant un signe de vitalité pour l'industrie, il est important pour les associations de s'assurer que les employeurs voient les avantages à faire partie de ce lieu d'échange. De cette façon, les entreprises seront peut-être plus ouvertes à adapter leurs pratiques aux orientations de l'association.



### **Mécanisme de la réglementation**

Le sixième mécanisme de diffusion qui est présenté est la **réglementation**. La réglementation prévoit un ensemble d'indications à suivre par les entreprises. On veut réglementer la conduite des membres afin qu'aucun d'entre eux n'adopte des pratiques qui puissent entacher la réputation du groupe. De cette façon, l'image de l'industrie ne sera pas compromise par de mauvais comportements. Les deux indicateurs à l'étude sont la présence à des réunions et évènements ainsi que la présence de code de conduite et d'éthique.

Avec le premier indicateur, nous cherchions à savoir si les membres étaient contraints d'assurer une **présence à des réunions et des évènements** comme une grande réunion annuelle par exemple. Nos entretiens nous ont révélé qu'il n'y a aucune présence obligatoire requise par les membres. La présence à certaines réunions et activités peut par contre être recommandée. Les associations essaient d'ajuster l'offre afin qu'elle soit la plus intéressante et adaptée à leur réalité afin que les membres s'inscrivent par défaut. Au niveau du conseil d'administration, c'est différent.

Bien qu'aucune présence ne soit forcée, une obligation implicite de participation est de mise puisque les membres sont conscients qu'ils doivent contribuer s'ils veulent être entendus. Assurément : *« Il n'y a pas d'obligation légale de participer à ça. D'un autre côté si on fait partie de l'association, c'est important de participer et d'être présent » (Entreprise 4, extrait d'entrevue du 15 décembre 2011)*. La présence aux réunions et activités est fonction de ce que l'entreprise est prête à investir en temps et en ressources. Cela dépend de comment l'entreprise voit son rôle et jusqu'à quel point elle est prête à libérer des personnes pour assister aux comités.

Le deuxième indicateur qui compose la réglementation est la **présence d'un code de conduite ou d'un code d'éthique** au sein des associations. Ces codes permettent à l'association d'influencer les comportements de ses membres.

Au sein de l'association 1, nous avons constaté qu'il n'existe aucun code de ce genre. Lorsqu'on interroge les membres de l'association 1, ils ne savent pas que l'association s'est

dotée d'un tel code, mais pensent que oui. À défaut d'avoir un code d'éthique ou de conduite, l'association 1 possède une politique environnementale qui lui permet d'encadrer le comportement des membres en matière de développement durable. Même si l'association ne dispose pas d'un code de manière matérielle, cela ne signifie pas qu'elle ne fait pas la promotion de certaines pratiques.

Au sein de l'association 2, il existe un code de bonne conduite, mais celui-ci n'est pas obligatoire puisque l'association ne bénéficie pas du même statut contraignant que celui des ordres professionnels. Les membres sont au courant de l'existence de ce code. Formellement, l'association n'a pas le pouvoir de contraindre le comportement des employeurs. Comme le souligne le deuxième répondant de l'entreprise 3, une association patronale n'est pas une association professionnelle dont les membres sont obligatoirement soumis à un code de déontologie, c'est davantage une association corporative. L'association entretient une relation avec l'Ordre des géologues du Québec puisqu'elle est favorable à l'ensemble de devoirs et de responsabilités auquel sont soumis les membres de l'Ordre.

Ce que l'association vise à travers son code de conduite, c'est que les entreprises adhèrent aux principes de l'association. Le code de conduite est en révision actuellement puisque celui-ci n'a pas été mis à jour depuis longtemps. Le code existe, mais il n'existe pas de procédure de suivi au sein de l'association qui vise à vérifier le respect du code par les membres. Comme le spécifie un membre de l'association : *« C'est un code d'éthique, est-ce que les gens le suivre ou pas, je ne sais pas » (Entreprise 1, extrait d'entrevue du 09 janvier 2012).* L'association souhaite néanmoins développer de plus en plus la promotion des bonnes pratiques. Voici les propos du deuxième répondant de l'association 2 à ce sujet :

*« L'industrie de l'exploration a besoin de certains guides de bonnes pratiques. De plus en plus, on va au moins présenter un cadre à nos membres pour l'exercice de leur profession, l'exercice de leurs activités. Ça va être beaucoup au niveau des relations avec les citoyens, avec les premières nations et les Inuits. Ce serait comme un code de conduite qui recommande comment faire. La même chose au niveau environnemental ».*

Mentionnons également que l'association 2 est très impliquée dans la promotion de la norme E3 plus qui est une norme qui comprend un ensemble de principes et de lignes directrices dans le cadre de l'exploration minière responsable.

Les deux associations ne manquent pas de faire la promotion de bonnes conduites auprès de leurs membres. L'association 2 s'est dotée d'un code à cet effet, mais celui-ci est à caractère volontaire. Un code de conduite ou d'éthique permet d'ajuster les comportements des entreprises à ceux qui sont préconisés par les dirigeants de l'association.

Ce que nous constatons au niveau du mécanisme de réglementation, c'est que tout est à caractère volontaire au sein des associations. Les entreprises souscrivent aux associations puisqu'il s'agit presque d'une obligation morale d'être membre étant donné que la plupart des entreprises du secteur le sont. En étant membres de l'association, les entreprises ne sont soumises à aucune directive spécifique. Certaines directives peuvent être suggérées tout au plus. Le passage suivant résumé bien l'absence de contraintes au sein des associations patronales : *« Il y a de l'information, de la sensibilisation, de la prévention dans les méthodes de travail, mais pas dans le sens obligatoire, car on n'est pas un Ordre professionnel »* (Interlocuteur 1 de l'association 2, extrait d'entrevue du 10 janvier 2012). Bien que le syndicat majoritaire du secteur croie que les associations patronales doivent donner des directives spécifiques à leurs membres comme en ressources humaines par exemple, les entretiens démontrent le contraire. Les associations ne sont pas à caractère contraignant.

### **Mécanisme de l'influence institutionnelle**

Le dernier mécanisme de diffusion à l'étude est **l'influence institutionnelle**. L'influence institutionnelle correspond aux affiliations que peuvent entretenir les associations patronales avec des institutions du marché du travail dans le but d'influencer leurs membres. L'indicateur à l'étude est donc les affiliations.

L'examen des **affiliations** d'une association patronale nous permet de voir si cette dernière essaie de se doter d'un plan d'action commun avec d'autres acteurs en relations industrielles de l'industrie afin d'augmenter sa capacité d'influence. Lors des entretiens, nous avons notamment appris que dans certains dossiers, les associations patronales se mettent d'accord avec le syndicat majoritaire du secteur dans le but de lancer un message commun. Ces plans d'action communs avec les représentants syndicaux permettent aux associations de renforcer leurs positions. Les associations agissent dans un environnement de groupement industriel et professionnel et elles entretiennent de nombreuses affiliations que ce soit avec d'autres

associations patronales, des Chambres de commerce, des laboratoires d'idées, des instances gouvernementales et des organisations paritaires. Les associations entretiennent donc de nombreux liens avec des partenaires stratégiques qui influencent la mise en place de ses activités. Le réseau dans lequel est imbriquée l'association patronale influence donc l'élaboration de sa logique d'action.

Une des avenues privilégiées par certains acteurs de l'industrie se veut être la mise en place d'une table des directeurs généraux afin de favoriser la concertation sectorielle. La participation des associations à une table des directeurs généraux leur permettrait notamment d'informer davantage les autres acteurs de leurs orientations, de leur adresser leurs recommandations sur les positions à adopter, de proposer les priorités de travail et d'apprécier les résultats attendus auprès des entreprises du secteur.

Une fois que nous avons présenté de manière détaillée ce que les interlocuteurs ont révélé lors des entretiens, il s'avère d'usage de présenter un sommaire des résultats des variables à l'étude.

## 4.2 Sommaire des résultats

La logique d'action sectorielle, la variable indépendante de l'étude, se décline en deux dimensions soit les orientations en matières économiques et de politiques publiques du travail ainsi que la participation aux institutions du marché du travail.

Au niveau de la première dimension, nous avons pu constater que la représentation politique est le champ d'action le plus important au sein des associations patronales du secteur des mines au Québec. Les actions en matière de représentation politique sont multiniveaux c'est-à-dire que les associations patronales sont actives au niveau des différents paliers gouvernementaux. Bien que les associations sont spécialement constituées pour faire du développement industriel et non de la politique, elles sont appelées à jouer un rôle de porte-parole auprès du gouvernement puisque le dossier des ressources minérales est un dossier chaud sur la scène politique.

Toujours au niveau des orientations, nous avons constaté que la représentation des intérêts auprès des groupes d'intérêts, de la population en général et des médias est vitale à l'action collective patronale. L'industrie minière fait l'objet de nombreuses critiques de part et d'autre. Afin de remplir leur rôle de promotion de l'industrie et de redorer l'image de l'industrie, les associations ont travaillé à mettre sur pied un organisme spécialement conçu à cet effet soit *Minalliance* et elles sont impliquées dans la gestion de cet organisme. Les associations mettent donc sur pied leurs propres activités promotionnelles et travaillent avec Minalliance pour des activités complémentaires.

Puisque l'industrie minière est une industrie de longue date au Québec, qu'elle est bien implantée avec des ressources internes considérables et qu'elle fait face à un défi d'acceptabilité sociale, les associations sont considérées comme des porte-paroles plutôt que des développeurs de services aux membres. Les intérêts d'affaires divergents sont un obstacle à l'uniformisation du message provenant de l'industrie, mais l'existence d'intérêts communs permet d'en venir à un accord dans les orientations à adopter face aux politiques publiques qui règlementent l'industrie.

La deuxième dimension de la logique d'action sectorielle, la participation aux institutions du marché du travail, correspond à la participation des associations patronales aux mécanismes

de concertation sectorielle. Nous avons pu constater que les associations sont imbriquées dans un large réseau externe qui influence ses orientations et ses actions. Les associations entretiennent des liens avec d'autres associations patronales, des laboratoires d'idées, des institutions de concertation sectorielle, des organismes gouvernementaux, etc. Cette participation des associations aux mécanismes de concertation sectorielle permet à ces dernières de diffuser leurs logiques d'actions au sein des institutions qui composent le marché du travail.

Au niveau des pratiques en ressources humaines et en relations de travail, la variable dépendante de l'étude, elle se décline en deux dimensions soit les pratiques en ressources humaines et les pratiques en relations de travail. Au niveau des pratiques RH, nous avons réalisé que les deux premiers types de pratiques, le développement des compétences et la gestion de carrière ainsi que le transfert des connaissances, ne sont pas des enjeux prioritaires alors les actions des associations en la matière sont presque inexistantes. Les seules actions des associations patronales consistent en de l'information sur le sujet et des présentations de spécialistes. En ce qui a trait à l'attraction de la main-d'œuvre, les associations exercent plusieurs activités dans le domaine. Les associations n'interviennent pas dans les stratégies individuelles d'attraction et de recrutement des membres puisqu'elles diffèrent largement les unes des autres et c'est un facteur de compétitivité important entre entreprises. Au final, il semble que les pratiques en attraction de la main-d'œuvre des entreprises sont influencées principalement par les actions du CSMO Mines plutôt que celles des associations patronales. Les associations sont également très actives au niveau de l'organisation du travail. Les interventions visent principalement à ce que les pratiques locales respectent les normes environnementales et s'engagent dans la voie du développement durable. L'attraction de la main-d'œuvre et l'organisation du travail sont les deux pratiques en ressources humaines auxquelles s'intéressent le plus les associations patronales.

Au niveau des pratiques RT, nous nous intéressons aux pratiques de négociation collective et d'arbitrage de griefs. En ce qui concerne la négociation collective, il n'existe pas de plate-forme de demandes communes au sein des deux regroupements à l'étude, aucun service d'agent négociateur et pas de conseils en la matière. Il n'y a pas d'actions en ce qui a trait à l'arbitrage de griefs non plus. Il n'y a pas de support ou de services de consultation dans le domaine des

relations de travail. Les services offerts se résument à des services informatifs. Les entreprises ne souhaitent pas que les associations les supportent dans leurs pratiques en RT.

Au niveau des mécanismes de diffusion, la variable modératrice, elle se décline en sept éléments : (1) l'implication décisionnelle; (2) la communication directe; (3) le raisonnement; (4) la coalition; (5) la compensation; (6) la réglementation et (7) influence institutionnelle. Les mécanismes de diffusion se rapportent à l'ensemble des moyens utilisés par une association patronale pour diffuser sa logique d'action sur les pratiques locales de ses membres.

Par rapport à l'implication décisionnelle, nous constatons que les membres peuvent participer à la prise de décisions de différentes manières. L'implication décisionnelle vise principalement à s'assurer que les orientations et les décisions de l'association aillent dans le sens désiré par les membres.

Pour ce qui est de la communication directe, les événements permettent d'entretenir un lien de communication vivant afin que s'exerce une influence verticale (entre l'association et ses membres) et une influence horizontale (entre les membres). Les formes de communication directe sont privilégiées par les associations patronales qui en profitent pour faire part des avenues privilégiées.

Au niveau du raisonnement, il semble que les documents écrits permettent d'informer les membres sur la logique d'action de l'association et certains disent se rallier aux positions de leur association en fonction des communications reçues. L'association se sert des documents écrits afin d'éduquer les membres sur les bonnes pratiques à adopter.

Quant à la coalition, rien n'indique que les associations se dotent de moyens pour essayer de rallier les entreprises les plus influentes de leur côté en vue d'influencer les autres membres. Les seules formes de coalition observables sont celles d'entreprises qui peuvent consentir à faire front commun pour augmenter leur poids décisionnel auprès de leur association. Les éléments de réseautage ne permettent pas tant de faciliter la diffusion de la logique d'action sectorielle, mais donnent plutôt l'occasion aux membres de discuter entre eux de leurs pratiques respectives et des orientations qu'ils souhaiteraient que l'association privilégie.

Par rapport à la compensation, nous constatons que les associations agissent principalement comme des porte-parole de l'industrie, elles ne sont pas formées en vue de dispenser des services aux membres. Les services et les avantages qui sont offerts aux membres favorisent un bon taux d'adhésion des membres au sein de l'association.

Du côté de la réglementation, nous remarquons qu'aucune directive spécifique n'est donnée aux membres. Les associations font par contre la promotion de bonnes pratiques via des codes de conduite ou des politiques environnementales.

Finalement, nous remarquons au niveau du dernier mécanisme à l'étude, l'influence institutionnelle, que le réseau externe dans lequel est imbriquée l'association influence sa logique d'action, mais nous ne savons pas si cet environnement de regroupement industriel facilite sa diffusion sur les pratiques locales.

Avant d'avoir une meilleure vue d'ensemble des résultats obtenus, nous avons jugé bon de présenter un tableau synthèse des résultats par association à l'étude. Le tableau en question, tableau IV, est présenté à la page suivante.



**Tableau IV : Synthèse des résultats par association à l'étude**

Associations à l'étude		
	Association 1	Association 2
LOGIQUE D'ACTION		
Représentation politique	Les actions des associations en la matière peuvent être caractérisées de multi-niveaux. Elles sont toutes les deux actives au niveau des différents paliers gouvernementaux.	
Représentation des intérêts	La représentation des intérêts auprès du public et des médias est vitale dans un objectif d'acceptabilité sociale.	
Participation aux mécanismes de concertation sectorielle	Le réseau externe dans lequel sont imbriquées les associations est vaste. Les associations entretiennent différentes affiliations avec différents acteurs du marché du travail.	
PRATIQUES RH/RT		
Développement des compétences et gestion de carrière	Plutôt inactive	Plutôt inactive
Transfert des connaissances	Inactive	Inactive
Organisation du travail	Plutôt active	Active
Attraction de la main-d'œuvre	Active	Plutôt active
Négociation collective	Inactive	Inactive
Arbitrage de griefs	Inactive	Inactive
MÉCANISMES DE DIFFUSION		
Implication décisionnelle	Présent	Présent
Communication directe	Présent	Présent
Raisonnement	Présent	Présent
Coalition	Présent	Peu présent
Compensation	Non significatif	
Règlementation	Présent	Présent
Influence institutionnelle	Non significatif	

Une fois le sommaire des résultats réalisé, nous pouvons passer à l'analyse et à la discussion des résultats.

## 5. Analyse et discussion des résultats

Ce chapitre est divisé en deux sections principales. La première se consacre à l'analyse et la synthèse des résultats obtenus. La seconde présente la discussion des résultats.

### 5.1 Analyse et synthèse des résultats

Suite à la description des résultats de l'expérience de diffusion de l'action sectorielle sur les pratiques locales, nous posons maintenant des constats quant à la vérification des propositions de la recherche.

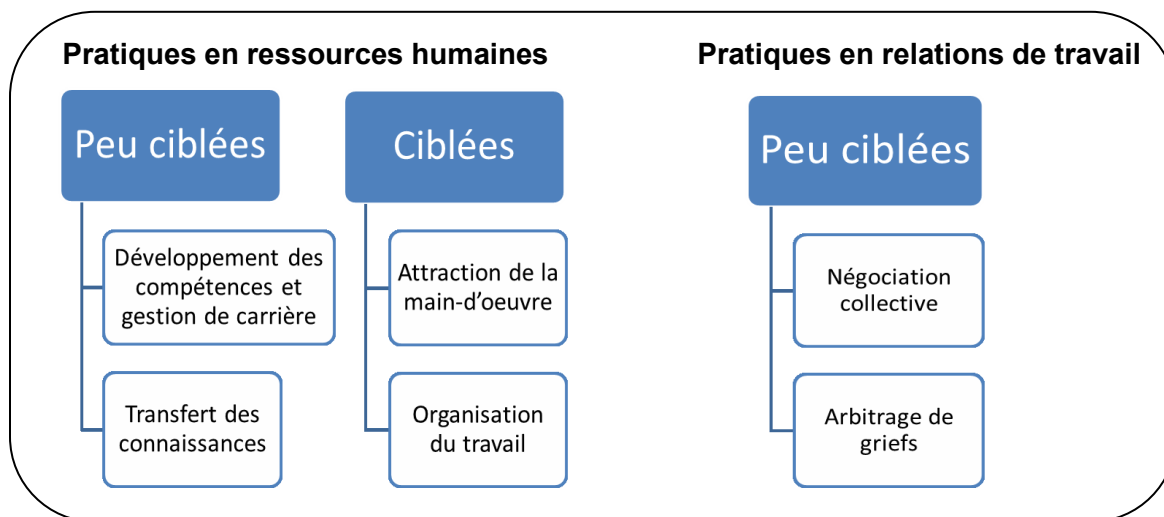
#### **Proposition de recherche 1 :**

**Plus l'association a recours à des mécanismes de diffusion (en termes de nature, de fréquence et de variété) et plus les résultats de la logique d'action sectorielle se transposent sur les pratiques locales de gestion.**

La conduite de la recherche nous permet de vérifier en partie seulement cette proposition de recherche.

Tout d'abord, **l'association ne tente pas d'influencer l'ensemble des pratiques en ressources humaines et en relations de travail qui fait partie du modèle d'analyse.** Les associations ne s'intéressent pas ou peu aux pratiques en relations de travail de leurs entreprises membres et sont également peu actives envers celles en ressources humaines. Ce constat n'est pas étonnant du côté de l'association 2 puisqu'elle a été catégorisée dès le départ comme une association qui s'intéresse uniquement aux intérêts d'affaires de ses membres c'est-à-dire une association de type « pure trade » selon la typologie de Traxler et Behrens (2004). Selon cette même typologie, l'association 1 a été catégorisée comme une association de type mixte qui représente les intérêts relatifs au marché du produit et au marché du travail de ses membres. Les pratiques à l'étude ont donc été catégorisées en fonction de si elles sont ciblées ou non ciblées par les associations patronales (voir figure 2 de la page suivante).

**Figure 2 : Pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail ciblées et non ciblées par les associations patronales**



Les passages ci-dessous expliquent pourquoi les associations ne s'intéressent pas à l'ensemble des pratiques en ressources humaines et en relations de travail de leurs membres à l'étude.

Le **contexte** est l'un des éléments qui influencent le choix des pratiques sur lesquelles l'association aimerait exercer une influence. Les pratiques locales dont les associations tentent d'influencer actuellement sont les pratiques de gestion de l'environnement et de la santé et sécurité du travail. L'organisation du travail est la sphère sur laquelle les associations souhaitent produire un impact local. Le domaine de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre intéresse également les associations patronales, mais le CSMO Mines a été spécialement conçu en vue de supporter les entreprises dans ce domaine. Les pratiques locales en attraction et en rétention de la main-d'œuvre des entreprises sont donc influencées principalement par la logique d'action du CSMO Mines plutôt que celle des associations patronales. Une manifestation directe de cette influence peut se rapporter au support du CSMO Mines auprès des entreprises minières dans le développement de leurs programmes de recrutement, rétention et formation de la main-d'œuvre afin que ceux-ci soient adaptés à leurs besoins. Étant donné que l'industrie des mines est sur la sellette sur la scène publique, les associations patronales doivent répondre au besoin urgent de l'industrie qui désire une

revalorisation de leur image. Les associations vont en ce sens, tenter d'influencer les pratiques des entreprises qui leur permettent de remplir cet objectif de promotion de l'industrie. La perception publique étant intimement liée aux comportements des entreprises en matière d'environnement, de développement durable, d'hygiène et de santé-sécurité au travail, les entreprises sont ouvertes à l'influence que peut exercer l'association sur les pratiques en organisation du travail.

Nous adhérons donc aux propos de Crouch (2005) en considérant les associations d'employeurs comme des entrepreneurs institutionnels en mesure de mobiliser ses ressources de pouvoir pour déployer des initiatives stratégiques qui seront susceptibles de provoquer en retour des changements au sein de leur environnement. Dans le cas présent, les associations d'employeurs sont des entrepreneurs institutionnels à la recherche active d'opportunités et de leviers de pouvoir pouvant les aider à transformer l'image de l'industrie minière, ce qui est permettrait de réduire les incertitudes liées au problème d'acceptabilité sociale (Campbell, 2004; Streeck et Thelen, 2005; Crouch, 2005).

Au-delà du contexte qui influence les pratiques locales susceptibles d'être influencées par l'association, nous devons considérer **les ressources internes des entreprises**. Effectivement, l'offre de services en ressources humaines et en relations de travail par l'association est fonction des caractéristiques de son « membership ». Les PME en exploration sont des petites compagnies dont le personnel se compose de quatre à six personnes au total. Le nombre restreint d'employés fait en sorte que ces entreprises n'ont pas un grand besoin de support en ressources humaines et aucun en relations de travail puisqu'elles ne sont pas syndiquées. Pour ce qui est des minières en extraction, ce sont des entreprises bien établies avec des départements en ressources humaines et des équipes bien implantées. La majorité des entreprises minières n'ont pas besoin de soutien extérieur puisqu'elle possède une expertise à l'interne en ce qui touche au domaine des relations industrielles. Le fait que les entreprises du secteur possèdent des ressources considérables leur assure une indépendance envers l'association.

Les entreprises minières, spécialement les gros joueurs de l'industrie, ne se privent pas d'adopter certaines positions qui ne correspondent pas à ce que véhicule leur association patronale. L'association aura beau adopter tous les mécanismes de diffusion possible en

termes de nature, de fréquence et de variété, les entreprises iront dans le sens qu'elles souhaitent aller. Cela concorde avec la prémisse de la sociologie des logiques d'actions qui consiste en l'impossibilité de penser les organisations (comme les associations patronales) en dehors d'un argumentaire qui passe parfois par la coopération et parfois par le conflit (Amblard et al, 1996). Au-delà du fait que les pratiques locales ne sont pas conditionnées par la logique d'action sectorielle, pas de manière significative du moins, le processus d'influence s'opèrerait essentiellement dans l'autre sens. La primauté du processus d'influence ascendante respecte la théorie de la logique d'action qui veut que ce soit la demande des acteurs qui prime. Suivant cette théorie, la logique d'action d'une association patronale serait principalement teintée par les demandes des entreprises d'où la vision « bottom-up » qui s'apparente à la notion « up scaling » soit la transposition des enjeux locaux dans un cadre plus large (Tarrow, 2005).

La **vision «bottom-up»** primerait sur la vision «top-down ». La vision « bottom-up » est un processus d'influence ascendante c'est-à-dire des membres vers l'association. La vision « top-down » est un processus d'influence descendante soit de l'association vers les membres. Une association serait particulièrement efficace lorsque ses actions constituent le reflet des actions de ses membres. Les interlocuteurs interrogés confirment que ce sont les membres qui ont le plus d'influence sur les grandes actions de l'association et non l'inverse. Cela s'accorde avec le contexte de démocratisation institutionnelle qui appelle à une participation accrue des membres à la vie associative et à la prise de décisions. Nous parlons de démocratisation institutionnelle dans la mesure où les associations d'employeurs en tant qu'acteurs institutionnels, se voient ouvrir de nouveaux canaux d'influence (Gagnon, 1998). Du moins en principe... Les membres qui siègent sur le conseil d'administration ont l'opportunité d'amener l'association dans la direction désirée. La direction de l'association se doit d'être représentative de la volonté de ses membres puisque si elle adopte une position qui ne plaît pas à la majorité, les membres vont très fortement inciter la direction à changer de position.

Dans certaines occasions, des membres vont tenter de privilégier la défense de certains dossiers spécifiques par une **augmentation de leur influence par la force du nombre**. Il peut arriver dans certaines situations qu'une entreprise sollicite la participation des autres membres pour un dossier spécifique afin d'augmenter son poids décisionnel auprès de la direction de l'association. Les représentants patronaux s'assoient donc ensemble et discutent de certains sujets afin de rapporter le fruit de ces discussions à la permanence de l'association

ou à des membres du conseil d'administration. Il y a donc une influence horizontale qui s'exerce entre les membres afin d'augmenter leur poids décisionnel au sein de l'association.

Il faut toutefois mentionner que **le processus d'influence qui s'opère entre les représentants et les représentés n'est pas complètement déséquilibré** en faveur des membres. Rappelons que le mandat de l'association est un mandat d'influence. Les associations ont certes une influence sur l'industrie en général et sur les membres à certaines occasions (par exemple : la réaction à adopter face à un nouveau règlement), mais les grands alignements de l'association doivent obtenir le feu vert auprès de la majorité. Les alignements se décident en groupe d'un commun accord. Les associations demandent l'avis des membres avant de se positionner, car il doit exister une adéquation entre la volonté des membres et celle de la direction. Les conseils d'administration sont larges et représentatifs des différentes composantes de l'association. La permanence de l'association a la liberté de suggérer certaines directives en ressources humaines ou en relations de travail à ses membres, mais les membres ne sont contraints en aucun cas. Cela concorde avec le fait que l'institutionnalité assimile la capacité de représentation à une délégation captatrice, les mandataires étant dépossédés même du pouvoir de sanctionner leurs membres (Gagnon, 1998). En ce sens, l'association patronale ne gouverne pas, elle représente.

Les entreprises suivent la logique d'action de leur association patronale particulièrement en cas de visibilité médiatique. L'appropriation des positions de l'association dans les cas qui impliquent une relation avec les médias permet de montrer une **uniformité au niveau du message qui provient de l'industrie**. Les membres ont souvent comme pratique de communiquer avec l'association avant d'accepter des demandes d'entrevues de la part des journalistes. À ces occasions, l'association présente aux membres le plan d'action et la ligne directrice à suivre.

Pour ce qui est des lignes d'action vis-à-vis à la réglementation, les positions sont mitigées. Certaines entreprises suivent les lignes directrices de l'association par rapport aux nouveaux règlements ou dispositions, mais ce n'est pas le cas de tous. Des codes de conduite et d'éthique sont présents dans le but d'uniformiser les comportements au sein de l'industrie et ainsi, contribuer à l'assainissement de l'image projetée par les entreprises auprès de la population. Cela concorde avec la prémisse du néo-institutionnalisme voulant que l'association en tant qu'institution patronale, soit en mesure d'influencer les actions des entreprises

membres (Godard, 2004). Un des véhicules qui permet à l'association d'influencer les actions de ses membres, c'est la réglementation. La réglementation incite les membres à respecter certaines lignes directrices à travers la promotion de code d'éthique ou de conduite tout en contribuant à l'uniformisation des comportements entre les entreprises.

Nous avons procédé à l'examen des mécanismes de diffusion selon la vision « bottom-up » et « top-down ». Nous avons catégorisé les mécanismes de diffusion en deux catégories c'est-à-dire **les mécanismes de diffusion descendante et ascendante** (voir tableau V). Les premiers favorisent la transposition de la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales des membres. Les derniers favorisent la transposition de la prise de position des membres sur la logique d'action sectorielle. La réalisation des entrevues nous montre que cinq des sept mécanismes du modèle d'analyse favorisent de manière significative la capacité de diffusion. Bien que la recherche s'intéresse spécifiquement aux mécanismes de diffusion descendante (influence de l'association sur les membres), force est de constater que deux des mécanismes à l'étude favorisent la diffusion ascendante.

La communication directe, le raisonnement et la réglementation sont classés dans les mécanismes de diffusion descendante. Les événements (communication directe), la production et la transmission de documents (raisonnement) et la présence d'un code de conduite et de politiques (réglementation) sont des moyens utilisés par les associations patronales pour informer leurs membres de leurs grandes orientations et pour encadrer leurs comportements.

L'étude sur la capacité représentative des syndicats de Lévesque et Murray (2003) démontre l'importance des méthodes de communication directe entre les dirigeants syndicaux et les travailleurs pour assurer la solidarité interne au sein du groupe. Les auteurs ont également pu observer la même importance de la communication directe pour accroître la capacité d'influence entre les gestionnaires et les travailleurs. Tout comme l'étude de Lévesque et Murray, les résultats de notre recherche démontrent l'importance de la communication directe comme tactique d'influence. En effet, la cohésion au sein des associations patronales semble favorisée par la tenue d'événements qui impliquent un contact direct entre les membres eux-mêmes et entre les membres et leurs représentants. L'existence de moyens de communication

directe entre les membres et les représentants contribue à la construction de la légitimité de la représentation collective au quotidien (Lévesque et Murray, 2003).

En ce qui concerne le raisonnement, les résultats de l'étude de Julien (1994) sur les tactiques d'influences utilisées par les cadres supérieurs révèlent que c'est la tactique la plus populaire qui s'applique à tous et dans toutes les circonstances. Les résultats de notre étude confirment ce constat en montrant que le raisonnement est l'une des tactiques les plus utilisées par les dirigeants des deux associations patronales interrogées pour influencer leurs membres. Toujours selon l'étude de Julien, le raisonnement ainsi que la réglementation seraient deux tactiques privilégiées par les cadres lorsqu'ils veulent influencer leurs supérieurs plutôt que leurs subordonnées. Ce constat concorde bien avec le type de relation en cause entre les associations patronales et les entreprises soit le fait qu'il n'existe pas un lien de subordination directe entre ces dernières. L'étude de Julien démontre aussi que l'un des facteurs de conditionnement pour le recours à la réglementation comme tactique d'influence est la mission de l'organisation. Dans le cas des associations patronales, nous pouvons constater que bien que la réglementation soit parfois présente, cette tactique est moins populaire que celles de la communication directe et du raisonnement puisque les deux associations patronales à l'étude ne sont pas constituées en vue d'être des associations contraignantes.

L'implication décisionnelle et la coalition sont classées dans les mécanismes de diffusion ascendante. En ce qui concerne l'implication décisionnelle, la participation aux instances délibératives comme les comités permet aux employeurs de formuler des suggestions qui sont prises en considération dans la prise de décisions. De plus, les politiques de prise de décisions fondent cette dernière sur la base du conseil d'administration qui est formée de plusieurs représentants d'entreprises. Les formes d'implication décisionnelle des membres confèrent à ces derniers un poids significatif dans le choix des orientations et des dossiers prioritaires défendus par l'association.

Les entrevues ne nous ont pas permis d'observer un impact favorable à la capacité de diffusion pour les mécanismes de la compensation et l'influence institutionnelle. La compensation contribue à augmenter et maintenir les effectifs de l'association. La compensation (les services et les avantages offerts en exclusivité aux membres) constitue un point de départ à la capacité de diffusion, mais ne la favorise pas en tant que telle. La



compensation favorise le fait pour l'association d'avoir des membres sur lesquels diffuser la logique d'action sectorielle, mais ne contribue pas à la diffusion nécessairement. Pour ce qui est de l'influence institutionnelle, il semble que le réseau externe dans lequel est imbriquée l'association influence sa logique d'action, mais nous ne savons pas si cet environnement de regroupement industriel facilite sa diffusion sur les pratiques locales. Ces mécanismes sont donc non significatifs pour notre objet d'étude.

**Tableau V : Mécanismes de diffusion descendante et ascendante**

Mécanismes de diffusion	
Diffusion descendante	Communication directe
	Raisonnement
	Règlementation
Diffusion ascendante	Implication décisionnelle
	Coalition

Le rôle de l'association ne doit pas uniquement consister à choisir des orientations et opter pour des mécanismes qui lui assureront la meilleure transmission possible de ses orientations auprès de ses membres. L'association doit aussi s'assurer de repérer les membres qui ont un discours articulé et qui sont créatifs et ingénieux afin de s'inspirer de leurs propositions dans l'élaboration de la logique d'action sectorielle (Interlocuteur 2 de l'association 2). Les mécanismes de diffusion ascendante sont utiles pour les dirigeants de l'association pour accomplir ce rôle de repérage des talents au sein des membres. Il s'agit d'un **processus d'influence circulaire** où l'association s'inspire des membres dans l'élaboration de sa logique d'action ce qui rend la logique plus nuancée et intéressante et facilite par la suite sa diffusion à l'ensemble des membres. Cela concorde avec la théorie de la logique d'action qui veut que les choix d'une association patronale soient le produit d'une action collectivement orchestrée au sein d'une association où participent les membres. La logique sectorielle n'est pas le produit résultant uniquement de l'action organisatrice de la direction.

Il n'en demeure pas moins que les entreprises ne suivent pas toujours les lignes d'action de leur association patronale et qu'il n'est pas aisé pour une association de transposer sa logique d'action sur les pratiques locales des membres. Deux tendances peuvent expliquer cette difficulté de transposition de la logique d'action.

**Deux tendances fortes et opposées sont généralement rapportées dans la littérature** et peuvent constituer des **freins à la capacité de diffusion** d'une association patronale.

La première tendance se rapporte au fait que les employeurs manifestent un désir marqué de décentraliser les relations industrielles et de les réintégrer aux réalités de leurs entreprises, ce qui rend les associations patronales vulnérables et diminue leur capacité à agir collectivement (Traxler, 2003, 2006). Les entreprises ne voient pas de premier abord l'apport positif que peuvent exercer les associations patronales dans le champ des relations industrielles. Les entreprises sont réticentes à l'idée que les associations patronales s'impliquent davantage dans le niveau micro organisationnel. Les entreprises veulent garder le plein contrôle sur les pratiques en RH/RT. Cette volonté est probablement corrélée au fait qu'**une entreprise est plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement**. Les pratiques doivent être compatibles avec les autres aspects de l'organisation notamment avec la stratégie d'affaires de la firme (Jalette et Bergeron, 2002). Les entreprises gardent le plein contrôle sur leurs pratiques locales afin qu'elles soient parfaitement corrélées à leur stratégie d'affaire et climat interne. Les directives qui influencent les pratiques locales sont celles données par le conseil d'administration de l'entreprise et les actionnaires.

La deuxième tendance qui met sous pression les associations patronales et freine leur capacité de diffusion se rapporte à la **croissance des entreprises transnationales, lesquelles sont moins dépendantes de ces formes de regroupement** pour représenter leurs intérêts en raison de leurs ressources, de leur taille et de leur portée (Schneider et Grote, 2006). Particulièrement dans le secteur des mines au Québec, les associations font face à des membres bien organisés et structurés dont les moyens et ressources internes sont considérables. Beaucoup d'entreprises minières qui ont des opérations au Québec exercent également des activités à l'international. De plus, la prospérité des entreprises minières fait en sorte que plusieurs d'entre elles ont les moyens pour exercer elles-mêmes des activités de lobbying. Bien que ce ne soit pas toujours bien vu, plusieurs entreprises effectuent elles-mêmes du lobbying auprès du gouvernement pour le compte de leur compagnie ce qui intensifie leur autonomie vis-à-vis l'association. Elles sont en mesure de se prodiguer elles-mêmes les services que l'association peut leur offrir.

Bien que les employeurs n'aient pas comme premier réflexe d'envisager l'association comme prodiguant des services en ressources humaines et en relations de travail, des changements dans l'environnement pourraient pousser l'association à se transformer en tant qu'institution. Selon la théorie néo-institutionnelle, **l'association en tant qu'institution patronale est appelée à changer puisque des tensions significatives apparaissent dans l'environnement externe** relativement au vieillissement du personnel en poste et à la pénurie de main-d'œuvre. Ces forces extrinsèques présentes dans le contexte institutionnel, forcent les associations patronales à s'y intéresser. Les bouleversements qu'engendrent les enjeux du vieillissement et de la pénurie de main-d'œuvre, poussent les associations patronales à remplir des fonctions éloignées du mandat pour lequel elles ont été créées. Par exemple, l'association 2 qui a été mise sur pied dans le seul but de représenter les intérêts d'affaires de ses membres s'interroge sur la possibilité de développer une gamme de nouveaux services notamment en ressources humaines en réaction aux défis que posent l'attraction, le recrutement et la formation de la main-d'œuvre. L'association 2 pourrait passer du statut d'association patronale de représentation strictement économique au statut d'association de type mixte en raison des changements dans le contexte institutionnel.

Ce même contexte institutionnel freine l'adaptation des associations patronales aux enjeux prioritaires en relations industrielles puisqu'il fait état d'un environnement politique fragile dans le dossier de l'exploitation des ressources naturelles. Les associations patronales doivent prioritairement s'occuper du volet de l'acceptabilité sociale pour sauver l'industrie et doivent s'assurer que le dossier des ressources naturelles ne soit pas instrumentalisé à des fins électorales.

La logique d'action des associations patronales ne peut ignorer l'état des relations industrielles dans le secteur. **Les associations patronales minières sont sensibles aux enjeux en relations industrielles présents dans le contexte institutionnel, mais elles doivent en priorité concentrer leurs efforts sur l'acceptabilité sociale pour sauver l'industrie.** L'adéquation entre le paysage institutionnel et la logique d'action pourrait favoriser la capacité de diffusion de l'association auprès de ses membres. La première étape d'intervention pour l'association patronale selon la théorie de la logique d'action est de vérifier ce qui préoccupe les membres en priorité avant d'adapter sa logique d'action. Les mécanismes de diffusion

utilisés par la suite devront favoriser l'accord collectif. La cohésion qui existe au sein du groupe est déterminante dans la capacité d'une association patronale de transposer les résultats de la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales des membres. Il nous semble que peu importe la nature, la fréquence et la variété des mécanismes de diffusion utilisés, ceux-ci s'avèreront inefficaces s'il n'existe pas de solidarité interne au sein du groupe. À notre avis, les mécanismes qui supportent au mieux la solidarité interne sont ceux qui impliquent une relation dynamique entre l'association et les membres et entre les membres eux-mêmes. Les formes de communication directe sont à privilégier (Lévesque et Murray, 2003).

### **Proposition de recherche 2 :**

**Plus les mécanismes de diffusion impliquent une forme de communication directe entre les membres et plus les pratiques tendent à s'uniformiser entre les entreprises du secteur.**

Les mécanismes les plus efficaces sont ceux qui favorisent un lien vivant entre les dirigeants de l'association et les membres et entre les membres eux-mêmes (Dufour et al., 2009). Selon la théorie de la logique d'action, les mécanismes de coordination de l'action devraient permettre une connexion régulière et stable entre l'association et les membres. Pour être le plus efficace possible, les mécanismes de diffusion doivent favoriser la communication verticale et horizontale au sein de l'association. Cela concorde avec les propos des auteurs Lévesque et Murray (2003) qui réfèrent à la solidarité comme la capacité des syndicats de construire des mécanismes de coordination tant horizontaux que verticaux au sein de leur propre syndicat. Ces mêmes auteurs rappellent que la solidarité interne réfère bien sûr à la participation des membres à la vie associative, mais elle implique également un certain nombre d'éléments structurels internes comme l'existence de moyens de communication entre les membres et les dirigeants et l'existence d'activités et de programmes d'éducation. Ces constats sont applicables à l'action collective patronale puisqu'ils concordent avec les cinq mécanismes de diffusion que nous avons identifiés comme efficaces et significatifs à la capacité de diffusion soit l'implication décisionnelle, la communication directe, le raisonnement, la coalition et la réglementation.

La fréquence et la nature des contacts soit ceux de type « face à face » sont des dimensions particulièrement importantes, car sinon, il y a un **risque de distanciation** entre l'association et les membres. Le risque de distanciation fragilise du même coup, la capacité de diffusion de la logique sectorielle. Nous pouvons parler de distanciation dans le cas où la permanence de l'association voit son temps accaparé par des réunions à caractère gestionnaire conduites hors de la vue des membres. Pour contrer ce risque de distanciation, la direction de l'association doit miser sur les mécanismes de diffusion qui impliquent des formes de communication directe. Nous avons pu constater que les pratiques locales tendent à s'uniformiser entre les membres lorsque les canaux de communication sont ouverts.

Nous pouvons nous demander ce qui explique la force de l'influence horizontale interentreprises sur les pratiques locales? Tout d'abord, il faut mettre en perspective que le Québec est une force minière qui se classe parmi les dix principaux producteurs du monde. Or, seulement 40 % du potentiel minier a été répertorié (QUÉBEC, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2011). Cela signifie que l'industrie bien qu'elle est extrêmement prospère, est appelé à croître. La découverte des gisements ne risque pas de manquer pour les sociétés d'exploration de même que pour l'exploitation des ressources pour les sociétés minières. Le fait que le secteur des mines soit une industrie si florissante au Québec diminue le sentiment de compétition entre les entreprises. Ainsi donc, l'abondance des ressources minérales exploitables au Québec contribue à diminuer la concurrence entre les entreprises minières. Le seul domaine où les entreprises sont appelées véritablement à se concurrencer les unes avec les autres concerne la main-d'œuvre disponible étant donné les enjeux de pénurie et de vieillissement de la main-d'œuvre. **La faible concurrence entre les entreprises favorise le regroupement collectif des employeurs qui désirent partager l'information et échanger sur leurs pratiques locales de gestion.** Les résultats de la recherche nous montrent que les activités de communication directe permettent aux employeurs d'interagir entre eux et de prendre connaissance de ce qui se fait ailleurs afin de s'en inspirer. Le fait de pouvoir partager entre professionnels d'une même branche apaise les employeurs qui peuvent discuter entre eux de leurs préoccupations et se conseiller mutuellement. Fait étonnant, certaines entreprises sont même ouvertes à partager leurs pratiques en attraction et recrutement de la main-d'œuvre bien que ce soit un facteur important de compétitivité dans le secteur. Il apparaît que les membres s'inspirent de leurs pratiques locales respectives, ce qui tend à l'uniformisation

des pratiques dans le secteur. Les mécanismes de diffusion qui impliquent de la communication directe contribuent à l'uniformisation des pratiques locales.

Ajoutons au surplus de ce constat que les formes de communications directes employées par l'association elle-même dans sa logique d'action inspirent les entreprises à faire de même. En effet, les contacts directs entre l'association et les différents acteurs de l'industrie comme les municipalités, les communautés autochtones et les leaders sociaux incitent les membres à privilégier eux aussi les contacts directs dans leur stratégie de communication. Cette influence de l'association sur la stratégie de communication des membres appelle à des pratiques locales similaires entre les entreprises en termes de relations directes (par exemple au niveau des relations avec les communautés autochtones).

Selon la théorie de la logique d'action, le pouvoir de l'association serait tributaire des mécanismes de coordination de l'action utilisés pour susciter l'accord entre les entreprises. Les mécanismes de diffusion descendante permettent tous de favoriser la communication interentreprises et les mécanismes de diffusion ascendante permettent de prioriser leurs demandes dans l'élaboration de la logique d'action. En ce sens, les mécanismes de diffusion devraient susciter l'accord entre les entreprises et le pouvoir de l'association devrait s'en trouver grandi par l'uniformité du message et le soutien des membres sur les positions défendues.

## 5.2 Discussion des résultats

Dans cette dernière section du chapitre 5, nous mettons en lumière quelques constats généraux qui ressortent de la recherche. Cette section du chapitre se divise en deux sous-sections : (1) la révision du modèle d'analyse et (2) les questions soulevées par la recherche.

### 5.2.1 La révision du modèle d'analyse

Comme dans toute recherche scientifique, nous devons effectuer un retour sur notre modèle d'analyse afin de le confronter aux résultats obtenus. En appui à la collecte de données, nous allons effectuer des corrections à notre modèle d'analyse afin d'augmenter sa validité. De cette façon, d'autres chercheurs pourront enrichir les études sur l'action collective patronale dans le futur. Cette section se rapporte à la correction du modèle opératoire.

Lorsque nous avons procédé à la collecte de données, nous avons laissé notre cadre d'analyse ouvert afin de faire émerger directement du terrain des mécanismes de diffusion à l'action collective sectorielle. La réalisation des entrevues nous a permis d'identifier deux nouveaux indicateurs que nous n'avions pas repérés préalablement et qui s'inscrivent dans la tactique du raisonnement. Les deux indicateurs qui ont émergé directement du terrain d'étude sont les suivants : (1) les témoignages et (2) les spécialistes.

Avant de s'attarder aux deux nouveaux indicateurs, rappelons que notre modèle d'analyse comporte les campagnes d'éducation comme indicateur. Cet indicateur se rapporte aux événements à caractère éducatif que les associations patronales peuvent mettre en place pour faire la promotion de comportements et de normes spécifiques à l'intention des membres. En procédant à la collecte de données, nous avons réalisé que les tentatives d'éducation des associations passaient par l'élaboration et la promotion de **manuels** au lieu de campagnes d'éducation. L'association 1 met effectivement en place des campagnes d'éducation, mais celles-ci sont à l'intention de citoyens résidant dans certaines municipalités. Les manuels sont plutôt destinés aux membres et ils élaborés en vue de remplir le volet éducatif de l'association envers ses membres. Nous souhaitons donc supprimer l'indicateur des campagnes

d'éducation du modèle d'analyse et ajouter les manuels comme constituante au niveau des documents écrits.

Nous avons appris que l'association 2 possédait une gamme diversifiée de manuels à l'intention des membres. L'association a développé ces manuels au début des années 2000 et ceux-ci couvrent de nombreux sujets relativement à l'exercice des activités d'exploration. Voici quelques exemples : manuel du prospecteur, manuel de l'exploration minière, manuel des différentes phases à suivre, etc. Les manuels ont été développés en collaboration avec quelques membres et permettent d'énoncer l'ensemble des permis nécessaires selon les travaux à réaliser. Cette documentation de base a pour objectif que les membres se conforment aux lois et règlements en vigueur. Dans le passé, il semble que plusieurs petites compagnies et prospecteurs individuels aient eu des comportements non conformes. Par l'entremise des manuels, l'association souhaite éduquer ses membres afin qu'ils adoptent de bons comportements et que l'image collective n'en souffre pas. Effectivement : *« Il fallait essayer de faire mieux parce que sinon, ce serait tout le monde collectivement qui serait affecté quand il y a un comportement déplorable sur l'ensemble des gens qui interviennent sur le terrain »* (Interlocuteur 2 de l'Entreprise 3, extrait d'entrevue du 13 janvier 2012). Les manuels permettent aux plus petits joueurs de hausser leur niveau d'opérations.

L'industrie de l'exploration a besoin de manuels qui incitent les sociétés d'exploration à se conformer aux normes qui ont cours dans l'industrie. En mettant à la disposition de ses membres une gamme de manuels à cet effet, l'association influence les sociétés juniors d'exploration à adapter leurs pratiques locales en organisation du travail à la réglementation en vigueur.

Le premier indicateur qui est ressorti directement du terrain d'étude relativement au mécanisme de raisonnement et que nous voulons ajouter au modèle d'analyse concerne les **témoignages**. Nous avons estimé que les discours des dirigeants de l'association, bien qu'ils ne soient pas toujours basés sur une argumentation rationnelle et vérifiée, pouvaient se rapporter au mécanisme du raisonnement. Les entretiens ne nous ont pas permis d'observer que les dirigeants de l'association recouraient significativement aux discours en vue d'influencer les membres. Par contre, nous avons pu découvrir que les témoignages étaient chose courante. L'association identifie dans ses rangs, des entreprises susceptibles de



témoigner de leurs pratiques locales en vue d'influencer les autres membres. Certaines entreprises se prêtent au jeu et font des présentations devant d'autres représentants patronaux dans l'objectif de leur présenter leur façon de faire ce qui inspire les employeurs dans l'élaboration de leurs pratiques locales. Les témoignages portent généralement sur les sphères de l'organisation du travail et de l'attraction et le recrutement de la main-d'œuvre. En entrevue, le représentant de l'association 1 nous a dit qu'un de leurs membres est venu témoigner devant d'autres membres de ses stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre autochtone. L'association s'est donc chargée d'aller chercher un chef de file dont elle jugeait les pratiques d'attraction et de rétention intéressantes et lui a demandé d'en témoigner en vue de pouvoir les diffuser au sein des membres.

Mentionnons que l'association 1 se sert également des témoignages en vue d'influencer les représentants des Ministères. Par exemple, l'association a demandé à l'un de ses membres de venir témoigner de ses stratégies pour aller chercher de la main-d'œuvre étrangère à l'occasion d'un évènement où des représentants de l'immigration et d'autres ministères étaient présents.

Le deuxième indicateur que nous voudrions ajouter à notre modèle d'analyse ne remplace pas un indicateur existant. Le recours aux **spécialistes** constitue un tout nouvel élément du modèle opératoire. L'association 1 a recours à de nombreux spécialistes dans divers champs d'action comme l'environnement, l'état du droit des communautés autochtones, l'accès à l'égalité, la psychologie organisationnelle, les logiciels informatiques pour la gestion interne d'entreprise, etc. Les présentations des experts constituent des services d'information que l'association offre à ses membres et non de la formation en soi. C'est l'un des services très appréciés par les membres puisque ceux-ci ne bénéficieraient sûrement pas de l'information transmise en dehors de l'association. À cet égard, l'association enregistre de hauts taux de participation lors des présentations de spécialistes. L'association s'assure d'identifier et d'aller chercher des experts qui pourront agir comme conférenciers au sein de l'association et pourront partager les options disponibles pour les entreprises. L'entreprise a la liberté par la suite d'adapter ou pas ses pratiques locales aux exemples véhiculés.

L'association travaille elle-même en collaboration directe avec des spécialistes. Par exemple, l'association a travaillé étroitement avec des chercheurs universitaires pour l'adaptation des

méthodes de travail en fonction des nouvelles connaissances géologiques mises à jour. La collaboration avec des spécialistes aide l'association afin que les interventions de cette dernière soient adaptées au contexte actuel.

Au-delà du système de conférenciers et de la collaboration directe avec des experts, l'association s'assure d'avoir des spécialistes à l'interne qui intègre l'équipe afin de supporter au mieux les membres. À cet effet, l'association a engagé récemment un économiste qui s'est joint à la permanence et l'association envisage également d'engager un spécialiste en relations industrielles. En ce sens, l'association souhaite adapter ses ressources internes afin de comprendre les besoins de ses membres et d'ajuster sa logique d'action en conséquence.

Au final, le modèle opératoire que nous retenons pour notre objet d'étude, les mécanismes de diffusion, est celui exposé dans le tableau VI.

**Tableau VI : Modèle opératoire proposé pour les recherches futures afin d'étudier les mécanismes de diffusion à l'action patronale sectorielle.**

Concept	Type de diffusion	Composantes	Indicateurs
<b>Mécanismes de diffusion</b>	Descendante	Communication directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évènements sociaux, éducatifs et récréatifs.</li> </ul>
		Raisonnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents écrits (manuels journal d'association, rapports, mémos et communiqués).</li> <li>• Recherche et développement / colloques.</li> <li>• Témoignages</li> <li>• Spécialistes</li> </ul>
		Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de conduite / code d'éthique.</li> </ul>
	Ascendante	Implication décisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de prise de décisions.</li> <li>• Participation dans les instances délibératives.</li> </ul>
		Coalition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de réseautage.</li> </ul>

Une fois que nous avons procédé à la révision du modèle d'analyse, nous pouvons nous attarder aux questions soulevées par les résultats de cette recherche.

## 5.2.2 Les questions soulevées par la recherche

Dans cette dernière section de chapitre, nous traiterons des questions soulevées par les résultats de la recherche. Voici les questions qui seront traitées : Quelle est l'association patronale la plus influente et pourquoi? Quel avenir pour les associations patronales du secteur?

Commençons tout d'abord par la question sur la capacité d'influence :

### **Quelle est l'association patronale la plus influente et pourquoi?**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons interrogé deux associations patronales du secteur des mines au Québec. Une des associations interrogées est une association de représentation des intérêts d'affaires de ses membres («pure trade association») tandis que l'autre est une association de représentation des intérêts d'affaires et des intérêts en relations industrielles de ses membres («dual association»). Nous cherchons à savoir laquelle est la plus influente et pourquoi? Lorsque nous réfléchissons à la question, il est difficile de pointer une association plus influente que l'autre puisqu'elles sont toutes les deux influentes à différents niveaux.

Pour ce qui est de l'association la plus influente auprès de ses membres, nous pensons que c'est l'association 2. Qu'est-ce qui explique que l'association 2 est plus influente que l'association 1 auprès de ses membres?

L'association 2 représente en majorité de petites sociétés d'exploration. Le fait qu'elle représente principalement des petits joueurs signifie que ces derniers sont plus dépendants des services et des avantages que leur procure le fait d'être membre de l'association comparativement aux grosses entreprises minières d'extraction qui ont les moyens de se

prodiguer les services désirés comme le recours à une agence de lobbying par exemple. En ce sens, l'association 2 devrait jouir d'une plus grande réceptivité des sociétés juniors d'exploration face aux positions défendues. L'association 1 se retrouve davantage dans la position de devoir ajuster sa logique d'action en fonction de ses membres qui ont les moyens pour forcer l'association à aller dans le sens désiré. Cela concorde avec l'idée avancée par les auteurs Schmitter et Streeck (1999) à propos du fait qu'une entreprise suivra les orientations de l'association patronale à laquelle elle adhère si elle juge qu'elles sont bénéfiques pour elle. Dans cet ordre d'idées, le fait que les membres de l'association 2 ont davantage de bénéfices à retirer de leur affiliation en comparaison aux membres de l'association 1 devrait favoriser l'ouverture des membres à l'adoption des positions privilégiées par l'association.

De plus, les interventions de l'association 2 sont essentiellement techniques puisque la plupart de ses membres n'ont pas les moyens de se doter d'une expertise interne. Les interventions techniques de l'association 2 font en sorte qu'elle s'intéresse davantage aux besoins locaux et spécifiques de ses membres. Le fait que les interventions servent à développer une expertise qui est utile à l'ensemble des membres, garantit à l'association une réceptivité de la part de ses membres puisque ces derniers ne vont pas se désintéresser du collectif puisqu'ils y trouvent un intérêt personnel. L'association 1 s'intéresse quant à elle, à la sphère des relations industrielles et il est difficile d'exercer une influence à cet égard sur des membres complètement autonomes qui ne désirent pas recevoir de directives en ressources humaines ou en relations de travail de la part de l'association.

Il est important de mentionner le processus d'influence entre les représentants et les représentés est à double sens c'est-à-dire de l'association vers les membres et des membres vers l'association. Il semble toutefois que la dernière alternative (l'influence des membres sur la logique d'action de l'association) soit plus importante dans le cas de l'association 1 étant donné que les ressources de ses membres renforcent leurs positions de pouvoir envers l'association et leur indépendance envers les orientations de cette dernière. Ce postulat concorde avec la théorie néo-institutionnelle qui nous permet d'envisager l'association patronale comme une institution en relations industrielles modelée notamment par les intérêts spécifiques des acteurs qui détiennent le plus grand pouvoir au sein du groupe c'est-à-dire les acteurs dominants (Thelen, 2003). Dans le cas qui nous intéresse, les acteurs dominants correspondent aux entreprises qui détiennent beaucoup de ressources, mais également celles

les plus influentes ou créatives c'est-à-dire les porteuses de projets. Lévesque et Murray (2010) abondent dans le même sens en mentionnant que les développements récents dans les approches néo-institutionnelles démontrent le rôle central des aptitudes des acteurs au sein d'une institution. Ainsi, les ressources que possède une entreprise sont déterminantes, car elles peuvent donner l'occasion à l'entreprise d'orienter ou d'influencer les actions de son association en fonction de ses intérêts (Thelen, 2003; Laroche, 2007). L'influence institutionnelle d'une entreprise membre est particulièrement accentuée si cette dernière détient une place importante dans l'industrie et se démarque des autres dans ses pratiques locales.

L'association de type « pure trade » est en meilleure position que l'association de type mixte pour la capacité d'influencer les membres, du moins dans le secteur des mines au Québec. Ainsi donc, la nature de ses interventions et les caractéristiques de son « membership » font en sorte que l'association 2 est la plus influente auprès de ses membres. L'influence dont nous parlons est essentiellement une influence sur des pratiques locales telles que des pratiques en organisation du travail, en santé-sécurité du travail, en environnement, etc. La capacité d'influence des pratiques RH/RT n'est pas chose facile pour les deux associations considérant que les membres n'ont pas besoin de support de la part de leur association patronale en la matière, mais pour des raisons opposées. La majorité des membres de l'association 1 ont des ressources organisationnelles considérables à l'interne de sorte qu'elles peuvent combler elles-mêmes leurs besoins en ressources humaines et en relations de travail sans aide externe. Quant à l'association 2, la majorité des membres de par leur petite taille, ont un besoin très limité en termes de ressources humaines et relations de travail au sein de leur compagnie.

La bonne posture financière des entreprises que représente l'association 1, bien qu'elle fragilise sa capacité d'influence du « membership », contribue à augmenter sa capacité d'influence auprès des autorités décisionnelles.

L'association 1 jouit d'un plus grand financement que l'association 2 puisque ses membres disposent de plus grandes ressources financières. Cela donne l'opportunité à l'association 1 de se doter de nombreuses ressources et de diversifier ses interventions auprès du

gouvernement. Au-delà des capacités financières considérables de l'association 1, sa forme associative favorise également sa capacité d'influence auprès du gouvernement.

Le « membership » de l'association 2 est éclaté et comprend des petites sociétés d'exploration et des grosses entreprises d'extraction. Ces catégories d'entreprises n'ont pas les mêmes intérêts à défendre auprès du gouvernement. L'association doit procéder à un arbitrage d'intérêts entre les deux types de compagnies afin de déterminer les positions à défendre auprès des autorités publiques. La priorisation et la médiation des intérêts représentent un obstacle à l'uniformisation du message provenant de l'association (et fait quelques membres mécontents du même coup). La forme associative de l'association 1 fait en sorte qu'elle est composée uniquement de minières en extraction, l'uniformisation du message s'en trouve favorisée.

À notre avis, les ressources financières de l'association 1 et sa forme associative lui confèrent le statut d'association la plus influente auprès des autorités décisionnelles.

Les caractéristiques du « membership » représentent le critère déterminant qui soutient la capacité d'influence d'une association que ce soit vis-à-vis ses membres ou vis-à-vis le gouvernement.

La dernière question à laquelle nous nous intéressons concerne les pistes d'avenir pour les associations patronales du secteur des mines au Québec. La question est la suivante :

### **Quel avenir pour les associations patronales minières?**

Comme mentionné précédemment, les entreprises minières de la filière minérale au Québec disposent suffisamment de ressources financières pour leur assurer une autonomie décisionnelle envers les associations patronales. Ce que les entreprises minières ne disposent pas en revanche, c'est l'acceptabilité sociale qui est primordiale à toute industrie. En ce sens, les associations patronales minières doivent miser en priorité sur la représentation des intérêts de leurs membres auprès du gouvernement, des médias, des groupes contestataires et de la population en général. Les associations sont appelées à agir à tous les niveaux décisionnels afin de faire reconnaître le secteur d'activité comme une contribution importante à l'économie

québécoise. Les associations doivent aussi miser sur la visibilité des initiatives qui sont prises par les entreprises en matière de développement durable.

Bien que le contexte institutionnel de la filière minérale québécoise comporte des enjeux importants en relations industrielles tels que le vieillissement du personnel en poste, la pénurie de main-d'œuvre disponible et la conciliation travail-famille, **l'offre de services en ressources humaines et en relations de travail est secondaire à la représentativité des intérêts**. Les associations pourront diversifier leur offre en soutien aux pratiques en ressources humaines et en relations de travail dans la mesure où les membres en manifestent le besoin. Nous pouvons raisonnablement douter que la chose se produise puisque les entreprises du secteur manifestent un désir marqué pour la décentralisation des relations industrielles à leur réalité d'entreprise soit selon leurs besoins spécifiques et locaux. Dans cet ordre d'idées, il apparaît que **la seule manière pour une association patronale du secteur de pouvoir agir sur les pratiques en RH/RT de ses membres, est de le faire sur la base des besoins locaux et distinctifs de chaque membre**.

Dans le cadre de nos travaux, la théorie néo-institutionnelle nous a permis de mieux comprendre comment l'association patronale comme institution peut contraindre les choix et les actions de ses adhérents (Campbell, 2004; Thelen, 2003), ce qui suppose une certaine influence des associations patronales sur ses membres. D'autre part, ce corpus théorique permet de mettre en évidence la capacité des entreprises de transformer les associations patronales de manière à ce qu'elles soient plus représentatives de leurs intérêts spécifiques, ce qui met en évidence la possibilité que des entreprises membres puissent influencer les orientations et les pratiques des associations patronales. La réalisation de cette recherche nous a permis de prendre connaissance de ce processus d'influence à double sens, processus nécessaire au renouvellement de l'institution patronale en tant qu'institution capable d'exercer un maximum d'influence sur les politiques publiques et le marché du travail. Il apparaît donc que bien que les associations d'employeurs soient des institutions bien ancrées, elles sont appelées dans le futur à se transformer afin d'être le plus efficace et représentative possible des intérêts de leurs membres.

## Conclusion

Dans cette dernière section du mémoire, nous rappellerons dans un premier temps, les principales étapes de la recherche effectuée. Dans un deuxième temps, nous en discuterons les implications. Troisièmement, nous présenterons les limites de l'étude et finalement, nous proposerons des pistes de recherches futures.

### ***1. Le résumé des principales étapes de recherche***

La présente recherche visait à comprendre les mécanismes de diffusion utilisés par les associations patronales pour transposer la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail de leurs membres.

La revue de littérature a permis de constater que nous retrouvons peu d'informations sur le phénomène de l'action collective patronale, sa capacité d'influence et les moyens utilisés par les associations pour s'assurer du soutien de leurs membres. De plus, les recherches ne se sont pas attardées aux changements que peuvent induire les associations patronales dans la sphère des politiques économiques et des politiques publiques du travail. Elles ne semblent également pas intégrer le contexte institutionnel en relations industrielles dans leur analyse. L'essentiel de la littérature aborde plutôt la question sous l'angle des motivations patronales à recourir à l'action collective et des formes de regroupements patronaux.

Nous avons construit un modèle d'analyse composé de trois variables qui nous a permis de répondre à notre question de recherche. La variable indépendante (VI) de notre modèle correspond à la logique d'action des associations patronales. Elle est examinée en deux dimensions soit (1) les orientations en matière de politiques économiques et de politiques publiques du travail et (2) la participation aux institutions du marché du travail. La variable dépendante (VD) correspond aux pratiques des membres en ressources humaines et en relations de travail. La troisième variable, la variable modératrice (VM) renvoie aux mécanismes de diffusion et comporte sept composantes soit (1) l'implication décisionnelle ; (2) la communication directe (3) le raisonnement ; (4) la coalition ; (5) la compensation ; (6) la réglementation et (7) l'influence institutionnelle.



De notre modèle d'analyse découlaient deux propositions de recherche. La première est à l'effet que plus l'association a recours à des mécanismes de diffusion (en termes de nature, de fréquence et de variété) et plus les résultats de la logique d'action sectorielle se transposent sur les pratiques locales de gestion (P1). La deuxième énonce que plus les mécanismes de diffusion impliquent une forme de communication directe entre les membres et plus les pratiques tentent à s'uniformiser entre les entreprises du secteur (P2).

Nous avons choisi d'étudier l'action patronale sectorielle dans le secteur des mines au Québec. Le secteur des mines a retenu notre attention puisque c'est un secteur clé de l'économie québécoise et de son marché du travail qui rencontre actuellement des défis en termes d'acceptabilité sociale et en relations industrielles particulièrement au niveau de l'attraction, du recrutement et de la rétention de la main-d'œuvre. La stratégie de recherche consistait en une étude de cas sectoriel menée auprès de deux associations patronales de la filière minérale québécoise. Pour recueillir les données, nous avons utilisé deux méthodes soit les entrevues semi-dirigées et la collecte de données secondaires.

Les résultats de la recherche indiquent que les mécanismes de diffusion utilisés par les associations patronales pour diffuser les résultats de la logique d'action sectorielle ont de façon générale, une faible incidence sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail des membres. Par contre, il n'est pas possible de généraliser cette affirmation pour tous les mécanismes à l'étude. Certains mécanismes contribuent davantage que d'autres à la diffusion de la logique d'action sectorielle. De plus, la logique d'action sectorielle ne se transpose pas tant sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail, mais sur certaines pratiques en organisation du travail et sur l'attitude à adopter par les entreprises dans le domaine des relations publiques et de la représentation d'intérêts auprès des autorités publiques. Notre première proposition de recherche a été infirmée.

Les résultats de la recherche démontrent que plus les membres interagissent ensemble, plus les pratiques locales tentent à s'uniformiser entre les entreprises du secteur, confirmant ainsi notre deuxième proposition de recherche. Les résultats obtenus montrent que les mécanismes de diffusion à l'étude ne favorisent pas uniquement la diffusion descendante soit de l'association vers les membres, mais certains favorisent plutôt la diffusion ascendante soit des

membres vers l'association. Les mécanismes de diffusion ascendante permettent de prioriser la volonté des membres dans l'élaboration de la logique d'action. Les mécanismes de diffusion descendante permettent non seulement de favoriser la transposition de la logique sectorielle au niveau local, mais ceux-ci favorise la communication horizontale entre les membres. Les mécanismes qui favorisent la communication interentreprises permettent aux entreprises d'échanger sur leurs pratiques locales respectives et de s'en inspirer mutuellement. Du même coup, les mécanismes qui impliquent une forme de communication directe entre les membres contribuent à l'uniformisation des pratiques entre les entreprises du secteur.

Bref, il semble que la capacité d'influence au sein des associations patronales soit davantage à tendance ascendante que descendante. Ce sont les membres qui ont plus de discrétion sur les positions défendues par l'association que l'association sur les pratiques de ses membres. La logique d'action sectorielle s'effectue en réaction à la dynamique locale et non l'inverse. En ce sens, le pouvoir d'une association patronale est tributaire de sa capacité à susciter l'accord entre ses membres par divers mécanismes de coordination. La communication horizontale est donc essentielle au sein des associations patronales.

Malgré une prédominance de la volonté des membres dans l'élaboration de la logique d'action sectorielle, il n'en demeure pas moins que les associations patronales ne doivent pas négliger de prendre en compte le contexte institutionnel. Elles doivent ajuster leur offre de services aux membres en fonction des transformations qui ont cours dans le paysage institutionnel.

## ***2. Les implications de la recherche***

L'étude menée a des implications à deux niveaux distincts, soit au niveau des connaissances pratiques et au niveau des connaissances théoriques.

En ce qui a trait aux **apports pratiques**, mentionnons tout d'abord que notre étude peut aider autant les institutions gouvernementales, patronales que syndicales, car une meilleure compréhension de l'acteur patronal organisé sera bénéfique pour l'ensemble des acteurs du système des relations industrielles. Notre recherche analyse l'impact des règles issues du processus de régulation sectorielle sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations du travail. Nous avons construit un cadre analytique qui permet d'identifier les

mécanismes existants au sein des associations d'employeurs pour favoriser la diffusion des orientations sectorielles.

Nous estimons que notre recherche peut aider les associations patronales dans leur réflexion sur les mécanismes de coordination de l'action sectorielle. De plus, la recherche peut aider la direction de l'association sur les activités à privilégier ou la gamme de services à offrir dans un proche avenir. En effet, la présente recherche porte certainement à réfléchir sur le rôle des associations patronales et la gestion de leur dynamique interne.

L'étude montre toute l'importance pour une association patronale de bien sonder ses membres puisque les décisions ne s'improvisent pas sur un coup de tête et doivent refléter la volonté de la majorité. Il importe pour une association patronale de bien s'informer auprès de ses membres, de circonscrire les activités qu'elle compte privilégier et de bien définir la marche à suivre pour représenter au mieux les intérêts de ses membres. L'association doit s'assurer que les mécanismes utilisés lui permettent de prendre le pouls du « membership » face aux orientations privilégiées et favoriser l'accord collectif envers ces dernières.

C'est pourquoi nous estimons que notre recherche peut aider la direction des associations dans leur effort pour susciter la cohésion interne au sein du groupe tout comme elle peut aider les entreprises à saisir l'importance de la participation active à la vie associative afin que le message en provenance de l'industrie soit représentatif, uniforme, cohérent et articulé.

Bref, ce mémoire permet de mieux comprendre concrètement comment l'acteur patronal dans le secteur des mines au Québec, de manière collective et individuelle, contribue à transformer le cadre institutionnel dans lequel il est imbriqué.

Au niveau des **apports théoriques**, cette recherche a contribué à mettre à l'épreuve les idées développées par la théorie du néo-institutionnalisme. Cette théorie nous a permis de reconnaître que les associations patronales en tant qu'institutions en relations industrielles, sont façonnées par les intérêts spécifiques des acteurs qui détiennent le plus grand pouvoir au sein d'un groupe c'est-à-dire les acteurs dominants (Thelen, 2003).

De plus, notre recherche permet d'apporter de l'empirisme aux écrits, en contribuant à remédier à l'une des principales faiblesses de la littérature en relations industrielles sur l'acteur patronal organisé. Au Québec, notre étude est l'une des premières qui s'intéressent aux associations patronales. Puisque ce sujet a retenu très peu d'attention dans la littérature nord-américaine, cette recherche comble ce vide et propose une réflexion sur la logique d'action sectorielle des employeurs. Cette recherche contribue également à alimenter la réflexion des travaux de chercheurs étudiant la logique de représentation et d'action des employeurs. Les résultats font non seulement état de la capacité de diffusion de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques locales de ressources humaines et de relations du travail, mais les résultats mettent aussi en évidence comment des entreprises spécifiques peuvent influencer les actions des associations patronales. Ainsi, ce mémoire se démarque des travaux plus larges dans lesquels il s'insère en adoptant un point de vue différent en s'intéressant spécifiquement aux mécanismes de diffusion de l'action sectorielle sur les pratiques locales des membres.

Au niveau théorique, les résultats montrent que le modèle bâti est partiellement valide. Nous avons reconstruit le modèle selon l'identification des indicateurs pertinents de sorte que ce dernier contribue le plus possible à la compréhension du phénomène étudié.

### ***3. Les limites de la recherche***

La recherche réalisée apporte de nouvelles connaissances et de nouvelles pistes de réflexion sur les mécanismes favorables à la diffusion de l'action collective patronale sectorielle sur les pratiques locales des membres. Elle comporte néanmoins certaines limites comme toute recherche empirique. Dans le cas présent, les limites principales se rapportent à la structure de la preuve, la généralisation des résultats et la population dans laquelle nous avons recueilli les données.

Premièrement, cette étude présente des limites relatives au choix de la structure de la preuve, puisqu'il s'agit d'une étude de cas de deux associations patronales spécifiques. Bien que l'étude de cas soit souvent critiquée en raison de sa **subjectivité**, nous avons tenté d'être le plus rigoureux possible lors de la collecte de données et de leur analyse. La conduite de la recherche s'est effectuée sous la supervision d'une équipe de chercheurs expérimentés et

engagés dans un projet plus large sur la thématique de l'acteur patronal organisé et son influence sur les politiques publiques du travail.

Puisqu'il s'agit d'une étude de cas, nous avons également une limite au niveau de la **validité externe**. Considérant que notre étude est centrée sur des associations d'un secteur précis ayant des caractéristiques qui lui sont propres, il est difficile de généraliser les résultats obtenus à des associations d'employeurs de d'autres secteurs d'activités. Les résultats ont certainement été influencés par la spécificité du contexte de la filière minérale québécoise. Nous reconnaissons que des associations patronales actives dans d'autres secteurs industriels présentant des caractéristiques semblables à celui étudié peuvent s'identifier aux résultats de notre recherche, mais nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à une large population. Également, les résultats de cette étude ne sont que généralisables et comparables qu'à des associations patronales commerciales (pure trade associations) et des associations mixtes (dual associations). En effet, puisque notre échantillon ne comportait qu'une association commerciale et une association mixte, les résultats seraient certainement différents s'ils y avaient eu des associations patronales pures (pure employer organisation) à l'étude. Il s'agit ainsi d'un point majeur à considérer quant à sa validité externe.

Le fait de choisir les entrevues semi-dirigées comme instrument de mesure nous a limités à rencontrer un nombre restreint d'entreprises membres par associations d'employeurs. Il était effectivement impossible d'interroger toutes les entreprises membres des deux associations patronales à l'étude. Une enquête par questionnaire aurait peut-être permis une meilleure **couverture de la population** des entreprises membres et de mieux dégager des tendances générales. Par contre, les entrevues nous ont permis de mieux identifier des aspects plus problématiques à l'action collective sectorielle qu'il aurait été plus difficile d'identifier autrement (comme la divergence d'intérêts entre les minières en extraction et les compagnies juniors d'exploration). Soulignons également une dernière limite quant à la population de notre étude. Notre échantillon était composé essentiellement de gestionnaires. Pour la plupart des entreprises interrogées, les données recueillies correspondent à la perception d'une seule personne pour l'étude complète des pratiques en relations industrielles. L'interrogation systématique de plusieurs répondants d'une même entreprise membre aurait permis de diminuer le risque associé à ce biais.

Les résultats obtenus confirment en partie seulement la première proposition de recherche et confirment totalement la seconde. Le modèle analytique que nous avons construit initialement bien qu'il comporte ses limites constitue un bon point de départ dans l'identification des mécanismes de diffusion à la logique d'action sectorielle au niveau local. La recherche apporte une contribution originale et non négligeable dans le domaine de l'action collective patronale.

#### ***4. Les pistes de recherche futures***

Afin d'élargir l'éventail de connaissances sur l'acteur patronal organisé, il est nécessaire que d'autres chercheurs se penchent sur l'étude de la capacité des associations patronales et de leurs membres à façonner les politiques publiques à leur avantage. Dans cet esprit, nous suggérons quelques pistes de recherches futures afin de guider les recherches subséquentes portant sur notre objet d'étude.

Nous croyons qu'il serait intéressant de combiner des entrevues semi-dirigées auprès de quelques représentants d'associations et d'entreprises à une enquête par questionnaire étendue à l'ensemble des entreprises membres. La combinaison de deux méthodes de collecte de données permettrait de mieux prendre connaissance des retombées de la logique d'action sectorielle sur les pratiques locales de gestion des membres. Le fait de procéder à des enquêtes par questionnaire permettrait de rejoindre un plus grand nombre de répondants ce qui augmenterait la validité des résultats obtenus. Au surplus, nous recommandons non seulement un changement dans la structure de la preuve, mais également la conduite d'une recherche similaire dans un autre secteur d'activité économique afin de mieux comprendre les disparités pouvant exister au niveau de l'organisation du monde patronal, son action et ses répercussions entre différents segments industriels.

Ensuite, il serait approprié d'étudier l'impact des logiques d'action des associations patronales minières à un niveau plus large. En effet, notre étude s'est uniquement concentrée à une influence possible de la logique sectorielle sur les pratiques en ressources humaines et en relations de travail. Ainsi, une future recherche pourrait s'intéresser à une plus grande étendue de pratiques en relations industrielles comme la santé et la sécurité du travail.

Compte tenu de notre recherche, nous pouvons seulement conclure que notre modèle s'applique uniquement dans le cas d'étude des associations patronales de type « pure trade »

et « mixtes ». Dans les recherches futures, nous proposons aux prochains chercheurs d'étudier la même relation (le rôle des mécanismes de diffusion dans la relation entre la logique d'action des associations patronales sur les pratiques locales en ressources humaines et en relations de travail), mais en incluant également des « pure employer associations ».

Toujours au niveau des formes de regroupement, il faut rappeler que le premier répondant de l'association 2 nous avait mentionné que l'association était en réflexion stratégique à savoir si elle élargissait la gamme de services offerts aux membres, dont l'offre potentielle de services en relations industrielles. Le désir de changement présent au sein de cette association à caractère purement économique et commercial serait très pertinent à suivre. En effet, il semble que cette association pourrait opérer une réelle transformation, passant d'une association commerciale pure à une association mixte. Il serait ainsi intéressant de suivre si la transformation de la nature d'une association patronale à une incidence au niveau de l'influence exercée par cette dernière sur les pratiques locales de ses membres.

En ce qui concerne le modèle d'analyse, celui à l'étude nous permet d'identifier les mécanismes de diffusion les plus utilisés au sein des groupes, mais le cadre d'analyse ne nous permet pas de mesurer leur efficacité réelle. Les résultats de la recherche nous ont permis de constater que certains mécanismes de diffusion sont bien présents au sein des associations patronales, mais nous ne pouvons réellement préciser de quelle ampleur concrètement est l'influence de ces mécanismes sur les pratiques locales des membres. Nous recommandons donc le développement d'un outil de mesure qui permettrait de mesurer l'influence réelle des mécanismes de diffusion sur les pratiques locales des entreprises membres.

En dernier lieu, puisque notre étude est transversale, il serait intéressant dans quelques années qu'un autre chercheur prenne la relève afin de vérifier s'il n'y a pas de changement au sein des logiques d'action, lequel pourrait avoir des répercussions différentes sur les pratiques des entreprises membres et sur les mécanismes de diffusion utilisés. Il serait pertinent de faire une analyse comparative de l'évolution des stratégies d'actions patronales ainsi que des changements qui peuvent s'opérer au sein des membres en réaction à ces changements de stratégies.

## Bibliographie

ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. 2006. *Les membres de l'AFPC à la mine Ekati ratifient l'entente de principe*, 30 juin 2006. Adresse URL : <http://psac.com/news/2006/releases/28-0606-f.shtml>. Site consulté le 04 mars 2011.

AMBLARD, H. et al. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, avril 1996, 245 pages.

ANDREWS, K. T. et al. 2010. *Leadership, Membership, and Voice : Civic Associations That Work*, AJS, Volume 115, Number 4, January 2010, pages 1191 à 1242, The University of Chicago.

ASSOCIATION MINIÈRE DU QUÉBEC et ASSOCIATION DE L'EXPORTATION MINÉRALE DU QUÉBEC. 2010. *La Filière Minérale au Québec Contribution socio-économique au développement du Québec et de ses régions*, Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada, 27 pages.

BEHRENS, M. 2004. *New Forms of Employers' Collective Interest Representation?*, Industrielle Beziehungen. Adresse URL : [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5453/is\\_200401/ai\\_n21356737/pg\\_1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5453/is_200401/ai_n21356737/pg_1)

BÉLANGER, P. R. et B. LÉVESQUE. 2002. *Le modèle québécois : vers une démocratie sociale?*, Dans G. Murray, C. Bernier, D. Harrison, T.H. Wagar, dir. *Repenser les institutions pour le travail et l'emploi*. Sélection de textes du XXXVIIIe congrès de l'ACRI.

BÉTHOUX, É. et A. JOBERT. 2004. *Regards sur les relations professionnelles nord-américaines et européennes: évolutions et perspectives*, Sociologie du travail 46. Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE), CNRS-université Paris X, Maison Max Weber, pages 261 à 270.

BOURQUE, G. L. 2000. *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec, 190 pages. Adresse URL : [Le modèle québécois de développement: de l'émergence au renouvellement](#). Site consulté le 29 mai 2012.

BOWMAN, J. R. 1998. *Achieving Capitalist Solidarity: Collective Action Among Norwegian Employers*, POLITICS & SOCIETY, Vol. 26, No.3, September 1998, pages 303 à 336.

CAMPBELL, J. L. 2004. *Institutional change and globalization*, Princeton (New Jersey, USA): Princeton University Press.

CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES. 1999. *La grève d'Asbestos de 1949*, Février 1999, pages 1 à 30.

CHAREST, J. 2010. *Les logiques de représentation et d'action patronale*, Projet de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal, 15 pages.



CHAYKOWSKI, R. P. et M. GUNDERSON. 2002. *North American Labour Policy under a Transformed Economic and Workplace Environment*, Dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A Lapointe, dir., *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. London, UK: Continuum, pages 181 à 213.

CHÊNEVERT, D. et M. DUBÉ. 2008. *Les nouvelles formes d'organisation du travail : le rôle des perspectives contingente et institutionnelle*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 1, 2008, pages 134-159.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE DES MINES. 2010. CSMO Mines. Adresse URL : <http://www.csmomines.qc.ca/accueil.html>. Site consulté le 15 mai 2012.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS. 2012. *Pratiques de gestion des ressources humaines*. Adresse URL : <http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/politiques/pratiques>. Site consulté le 28 mai 2012.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. 2011. *La CSN revise sa position*, Communiqué de presse, 11 mars 2011.

CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC. 2010. *S'allier pour la prospérité*. Adresse URL : <http://www.cpq.qc.ca/>. Site consulté le 29 mai 2012.

CONSEIL RÉGIONAL DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE et REGROUPEMENT NATIONAL DES CONSEILS RÉGIONAUX DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC. 2007. *Consultation sur la stratégie minérale du Québec*, Mémoire présenté au ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec, 12 pages. Adresse URL : [http://www.rncreq.org/documents/Memoire\\_Strategie\\_minerale\\_2007.pdf](http://www.rncreq.org/documents/Memoire_Strategie_minerale_2007.pdf). Site consulté le 13 mars 2011.

CROUCH, C. 2005. *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, New York: Oxford University Press.

DAWES M. et al. 1986. *Organizing Groups for Collective Action*, The American Political Science Review, Vol. 80, No. 4, pages 1171 à 1185.

DELORME, F., R. FORTIN et L. GOSSELIN. 1994. *L'organisation du monde patronal au Québec : un portrait diversifié*, Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 49, no 1, pages 9 à 40.

DICKEN, P. 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map of the 21st Century*, 4<sup>th</sup> ed. London: Sage Publication.

DIONNE, B. 2001. *Pour réussir. Guide méthodologique pour les études et la recherche*, 3<sup>e</sup> éd., Québec, Éditions Études Vivantes, 272 pages.

DOELLGAST, V. & GREER, I. 2007. *Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations*, British Journal of Industrial Relations, 45(1), pages 55 à 76.

DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. & C. GRENIER. 2006. *Validité et Fiabilité de la recherche*, dans Méthodes de Recherche en Management, Thiétart R.A. et coll., 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 23 pages.

DUBÉ, A. et D. MERCURE. 1999. *Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité: entre la professionnalisation et la taylorisation du travail*, Volume 54, numéro 1, 1999, pages 26-50.

DUFOUR, C. et al. 2009. *Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France*, La Revue de L'Ires, N° 61, 35 pages.

DUFOUR C. et A. HEGE. 2002. *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, éd. Peter Lang, 256 pages.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. 2010. *Developments in social partner organisations – employer organisations*, 42 pages.

FORTIER, L. et al. 2005. *La transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal*, Rapport de recherche, Programme de partenariat syndical-patronal, Développement des ressources humaines Canada, Juillet 2005, 165 pages.

GAGNON, M. 2010. *Les segmentalistes marxistes auraient-ils vu juste? Évolution du mouvement syndical au Québec face aux exclus*, PROPOSITION pour le Symposium "Quelles voix/voies pour les exclus du Wagner Act?", 3 pages. Adresse URL : [http://www.crimt.org/0170asvtu04s32b8sj4/Abstract\\_PDF/3\\_4\\_ACRI-CRIMT2010\\_Abstract\\_Gagnon.pdf](http://www.crimt.org/0170asvtu04s32b8sj4/Abstract_PDF/3_4_ACRI-CRIMT2010_Abstract_Gagnon.pdf). Site consulté le 25 Février 2011.

GAGNON, M. 2002. *L'intensification du travail et l'action syndicale*, Colloque du Centre d'Études de l'Emploi, novembre 2002. Adresse URL : <http://www.socio.umontreal.ca/departement/personnel/documents/intensification.pdf>. Site consulté le 15 Février 2011.

GAGNON, M. 1998. *La 'modernisation' du syndicalisme. Mise à l'épreuve d'une logique représentative?*, dans (dir.M.J.Gagnon) Sociologie et sociétés, XXX,2, Presses de l'Université de Montréal, pages 213 à 230. Adresse URL : [http://classiques.ugac.ca/contemporains/gagnon\\_mona\\_josee/modernisation\\_syndicalisme/modernisation\\_synd\\_qc.pdf](http://classiques.ugac.ca/contemporains/gagnon_mona_josee/modernisation_syndicalisme/modernisation_synd_qc.pdf). Site consulté le 25 Février 2011.

GAMSON, W. A. 1990. *The Strategy of Social Protest*, Second edition. Homewood: Dorsey Press.

GANZ, M. 2000. *Resources and Resourcefulness: Leadership, Strategy and Organization in the Unionization of California Agriculture (1959-1966)*, American Journal of Sociology.

GAVARD-PERRET, M. et al. 2008. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de la gestion*, Paris, Pearson Education, 383 pages.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J., & T. STURGEON. 2005. *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy*, 12: pages 78 à 104.

GÉRIN-LAJOIE, J. 1983. *Les Métallos, 1936-1981*, Érudit, Volume 24, numéro 3, 1983, pages 433 à 435.

GÉRIN-LAJOIE, J. 1982. *Les Métallos 1936-1981*, Boréal Express, 1982, 242 pages.

GILES, A. 1982. *The Canadian Labour Congress and Tripartism*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 37, n° 1, 1982, pages 93 à 125.

Adresse URL : <http://id.erudit.org/iderudit/029234ar>. Site consulté le 19 novembre 2011.

GODARD, J. 2004. *The New Institutionalism, Capitalist Diversity and Industrial Relations*, Dans Kaufman, Bruce E., dir., *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*. Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, pages 229 à 264.

GRAEFE, P. 2004. *La topographie des think tanks patronaux québécois. La construction d'un paysage néolibéral*, Revue internationale d'études québécoises, vol. 7, n° 1, 2004, p. 181-202.

Adresse URL : <http://www.erudit.org/revue/globe/2004/v7/n1/1000834ar.pdf>. Site consulté le 29 mai 2012.

GRAND QUÉBEC. 2011. *Profession: Mineur et profession connexes*, adresse URL : <http://grandquebec.com/professions-quebec/minier-et-mines/>. Site consulté le 21 avril 2011.

GREENWOOD, J. 2002. *The Effectiveness of EU Business Associations*, London, Palgrave.

GRENIER, A. 2009. « Le marché du travail au Québec, Perspective à long terme 2009-2018, Information sur le marché du travail (IMT) », Emploi-Québec, novembre 2009, 40 pages.

GUILBERT-LECOMTE, E. 2011. *Entrevue avec Mélanie Dufour Poirier*, Professeur à l'Université du Québec en Outaouais, Montréal, le 28 mars 2011.

GUILBERT-LECOMTE, E. 2011. *Entrevue avec Monsieur Marc Thibodeau*, Représentant du syndicat des Métallos pour le secteur minier, Montréal, le 11 mars 2011.

HICKEY, R. 2007. *Re-Routing the Mail Stream : Strategies and Institutional Change in the US mailing industry*, Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, SERVICE DES STATISTIQUES SECTORIELLES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. 2011. *Mines en production, Québec, 2011*, Gouvernement du Québec. Adresse URL :

[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/quebec\\_stat/eco\\_min/eco\\_min\\_tab\\_1.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/quebec_stat/eco_min/eco_min_tab_1.htm).

Site consulté le 15 mars 2011.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2011. *Répertoire Minier du Québec*, Gouvernement du Québec. Adresse URL : <http://diff1.stat.gouv.qc.ca/rem/classes/accueil>. Site consulté le 15 mars 2011.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2010. *Annuaire québécois des statistiques du travail Portrait des principaux indicateurs des conditions et de la dynamique du travail*, Gouvernement du Québec, 246 pages.

Adresse URL : [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01681FR\\_AnnuTrav2010F01.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01681FR_AnnuTrav2010F01.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. 2010. *Employers' Organisations responding to the impact of the crisis*, Bureau for Employers' Activities. - Geneva: ILO, 72 pages.

IVERSON, D. R. et C. MAGUIRE. 2000. *The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community*, Human Relations, June 2000, vol. 53, no. 6, pages 807-839. Adresse URL : <http://hum.sagepub.com/content/53/6/807.full.pdf+html>. Site consulté le 01 mars 2011.

JALETTE, P. et J.G BERGERON. 2002. *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 57, n° 3, 2002, pages 542 à 568.

JOBERT, A. 2003. 8. *Quelle régulation pour l'espace territorial ?*, La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, La Découverte, 2003, pages 135-146. Adresse URL : [www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-135.htm](http://www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-135.htm). Site consulté le 23 mai 2012.

JULIEN, G. 1994. *Tactiques d'influence des cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise*, Administration publique du Canada, Volume 37, No.4 (Hiver), pages 631 à 643.

KOCHAN, T. A., KATZ, H. C., & MCKERSIE, R. B. 1994. *The transformation of American industrial relations*, Ithaca, N.Y.: ILR Press.

LABROSSE, A. 2012. *La présence syndicale au Québec en 2011*, Regards sur le travail, Volume 9, numéro spécial - Forum 2012, 8 pages. Adresse URL : [http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards\\_travail/vol09-forum/07\\_Presence\\_syndicale\\_Quebec.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol09-forum/07_Presence_syndicale_Quebec.pdf). Site consulté le 15 mai 2012.

LAROCHE, M. 2007. *Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ?*, Thèse relations industrielles. Montréal : Université Laval, 380 pages. Adresse URL : [http://www.irec.net/upload/File/memoires\\_et\\_theses/713.pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/713.pdf).

LAROCHE, M. 2011 *L'acteur patronal et la régulation des milieux de travail : quels rôles à l'ère de la mondialisation?*, Description du projet, LARME9903, 6 pages.

LATHAM, E. 1967. *The logic of Collective Action: Publics Goods and the Theory of Groups*. by Mancur Olson Jr., Political Science Quarterly, Vol. 82, The Academy of Political Science.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2010. *Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale*, Revue de l'IRES, no.65, 25 pages.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003. *Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau*, Revue de l'IRES, no.41, 28 pages.

MCCARTHY, J. D. and M. N. ZALD. 1977. *Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory*, American Journal of Sociology, 82: pages 1212 à 1241.

MCCORMICK, L. E. et al. 2008. *The Economic and Workforce Development Activities of American Business Associations*, Economic Development Quarterly, Volume 22, No. 3, August 2008, pages 213 à 227.

MERRIAM, S.B. 1998. *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

MINALLIANCE. 2012. *Minalliance*. Adresse URL: <http://www.minalliance.ca/>. Site consulté le 07 juin 2012.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. 2005. *Les travailleurs âgés d'aujourd'hui et de demain*, Octobre 2005, 190 pages.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE. 2012. *Histoire de l'industrie minière*, Gouvernement du Québec. Adresse URL : <http://www.mrn.gouv.qc.ca/mines/industrie/industrie-histoire.jsp>. Site consulté le 17 avril 2012.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE. 2011. *Plan nord Faire le Nord Ensemble Le chantier d'une génération*, Gouvernement du Québec, 172 pages. Adresse URL : <http://plannord.gouv.qc.ca/documents/plan-action.pdf>. Site consulté le 15 mai 2012.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE. 2010. *Rapport sur les activités minières au Québec 2009*, DV 2010-01, Québec, Éditeur officiel, 88 pages. Adresse URL : <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/mines/publications/publications-rapports-2009.jsp>. Site consulté le 10 mars 2011.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE. 2009. *Préparer l'avenir du secteur minéral québécois stratégie minière du Québec*, Gouvernement du Québec. Adresse URL: [http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/mines/strategie/strategie\\_minerale.pdf](http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/mines/strategie/strategie_minerale.pdf). Site consulté le 14 mai 2012.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. 2012. *Le Calepin Le commerce extérieur du Québec*, Gouvernement du Québec, 58 pages.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2011. *Information statistique sur le travail*, Gouvernement du Québec, 9 pages. Adresse URL : [http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets\\_travail/arrets1109.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets_travail/arrets1109.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2011. *Les arrêts de travail au Québec Bilan de l'année 2010*, Gouvernement du Québec, 24 pages. Adresse URL : [http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets\\_travail/greves\\_lock-out2010.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets_travail/greves_lock-out2010.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2010. *Les arrêts de travail au Québec Bilan de l'année 2009*, Gouvernement du Québec, 22 pages. Adresse URL : [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR\\_arret\\_travail2009A00F01.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2009A00F01.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2009. *Les arrêts de travail au Québec Bilan de l'année 2008*, Gouvernement du Québec, 22 pages. Adresse URL : [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR\\_arret\\_travail2008A00F01.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2008A00F01.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2008. *Les arrêts de travail au Québec Bilan de l'année 2007*, Gouvernement du Québec, 22 pages. Adresse URL : [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR\\_arret\\_travail2007A00F01.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2007A00F01.pdf). Site consulté le 16 mai 2012.

MÜLLER-JENTS, W. 1988. *Industrial Relations Theory and Trade Union Strategy*, The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, no 4, pages 177 à 190.

OBERSCHALL, A. 1973. *Social Conflicts and Social Movements*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 371 pages.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. 2007. *Tripartisme*. Adresse URL : <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes/tri.htm>. Site consulté le 19 novembre 2011.

PARETO, V. 1917. *Traité de sociologie générale*. Paris-Genève, Librairie Droz, 1re édition, 3e tirage français, 1968, 1818 pages.

PICHER, C. 2009. *Portrait du pouvoir syndical québécois*, La Presse, 12 mars 2009. Adresse URL : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/opinions/chroniques/claude-picher/200903/12/01-835654-portrait-du-pouvoir-syndical-quebecois.php>. Site consulté le 6 juin 2011.

PROULX, M. 2012. *Les mines doivent continuer d'innover*, L'Écho Abitibien, jeudi le 07 juin 2012, Adresse URL : <http://www.hebdosregionaux.ca/abitibi-temiscamingue/2012/06/07/les-mines-doivent-continuer-dinnover>. Site consulté le 8 juin 2012.

RABIER, M. 2007. *Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe*, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, N° 130, décembre 2007, 141 pages.

RAGONE, F. 2010. *Rapport de production*, Bulletin d'information de Xstrata Zinc Canada, mars 2011, Vo. 3, no. 1.

ROBERGE, Y. 2008. *Histoire des TCA Québec*, Édition Fides, septembre 2008, 178 pages.

ROUILLARD, J. 2000. *La grève de l'amiante de 1949 et le projet de réforme de l'entreprise. Comment le patronat a défendu son droit de gérance*, Labour/Le Travail, automne 2000, pages 307 à 342. Adresse URL :



[http://classiques.ugac.ca/contemporains/rouillard\\_jacques/greve\\_amiante\\_projet\\_reforme/greve\\_amiante\\_projet\\_reforme\\_intro.html](http://classiques.ugac.ca/contemporains/rouillard_jacques/greve_amiante_projet_reforme/greve_amiante_projet_reforme_intro.html). Site consulté le 15 mars 2011.

SCHMITTER, P. and STREECK, W. 1999. *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial countries*. MPIfG Discussion Paper 99/1. Max Plank Institute.

SERVICE CANADA. 2012. *Professionnels des sciences forestières*, Gouvernement du Canada. Adresse URL : [http://www.servicecanada.gc.ca/fra/gc/emploi\\_avenir/statistiques/2122.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/gc/emploi_avenir/statistiques/2122.shtml). Site consulté le 23 décembre 2012.

SHELDON, P. et L. THORNTHWAITE. 2005. *Members or Clients? Employer Associations, the Decentralization of Bargaining, and the Reorientation of Service Provision: Evidence from Europe and Australia*, Business and Economic History On-Line, Vol. 3, 21 pages.

SHIELDS, A. 2010. *Refonte de la Loi sur les mines: le chantier de la discorde*, Le Devoir, (15 mai 2010), Adresse URL : <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/289026/refonte-de-la-loi-sur-les-mines-le-chantier-de-la-discorde>. Site consulté le 01 mars 2011.

STREECK, W. et K. THELEN. 2005. *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford: Oxford University Press.

SYNDICAT DES MÉTALLOS, FTQ. 2011. *Histoire des métallos québécois*, Adresse URL : <http://www.metallos.org/modules/pages/index.php?id=1&langue=fr&menu=1&sousmenu=1>. Site consulté le 15 mars 2011.

SYNDICAT DES MÉTALLOS, FTQ. 2010. *Xstrata Zinc Mine Matagami – Trois ans et 9,75% d'augmentation salariale*, Sentinelle CNW, (21 janvier 2010), Adresse URL : <http://www.newswire.ca/fr/releases/archive/January2009/21/c9441.html>. Site consulté le 21 avril 2011.

TARROW, S. 2005. *The New Transnational Activism*, Cambridge, Cambridge University Press.

THELEN, K. 2003. *Comment les institutions évoluent: perspectives de l'analyse comparative historique*, L'Année de la Régulation, n°7, pages 14 à 44. Adresse URL : [http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Annee\\_regulation/Thelen%20AR7.pdf](http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Annee_regulation/Thelen%20AR7.pdf). Site consulté le 23 février 2011.

TILLY, C. 1978. *From Mobilization to Revolution*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

TRAXLER, F. 2008. *Employer Organizations*, The SAGE Handbook of Industrial Relations, chapitre 12, Edited by Paul Blyton et al, pages 225 à 240.

TRAXLER, F. et G. HUEMER. 2007. *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*, London: Taylor & Francis Ltd.

TRAXLER, F. et M. BEHRENS. 2004. *Employers' organisations in Europe*, European Industrial relations observatory on-line. Adresse URL : <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tn0311101s.htm>. Site consulté le 21 février 2011.

TRAXLER, F. 2003. *Co-ordinated bargaining: a stocktaking of its preconditions, practices and performance*, Industrial Relations Journal, 34(3), pages 194 à 209.

TRAXLER, F., KITTEL, B. and S. BLASCHKE. 2001. *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford: Oxford University Press.

TRAXLER, F. 2000. *Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness*, Industrial Relations Journal, Vol. 31, pages 308 à 316.

VENNE, M. 2012. *Conversation publique sur l'avenir minier au Québec*, Institut du Nouveau Monde, Montréal, 24 mars 2012.

VILLE, S. 2007. *Rent Seeking or Market Strengthening? Industry Associations in New Zealand Wool Broking*, Business History Review, Summer 2007; 81, 2; ABI/INFORM Global, pages 297 à 321.

VISSER, J. and A. WILTS. 2006. *Reaching Out and Fitting in: Dutch Business Associations at Home (and) in Europe*, in W. Streeck, J. Grote, V. Schneider and J. Visser (eds), *Governing Interests: Business Associations Facing Internalization*. London and New York: Routledge.

VISSER, J. 1991. *Trends in Trade Union membership*, Dans OECD, dir., *Employment Outlook 1991*. Paris: OECD, pages 97-134.

VOLKOV, I. 2011. *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels*, Thèse relations industrielles. Montréal : Université de Montréal, 403 pages. Adresse URL : [https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/7127/2/Volkov\\_Igor\\_2011\\_these.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/7127/2/Volkov_Igor_2011_these.pdf). Site consulté le 28 mai 2012.

WOLL, C. 2006. *La réforme du MEDEF: chronique des difficultés de l'action collective patronale*, Revue française de science politique, vol. 56, n°2, avril 2006, pages 255 à 279.

WOLL, C. 2006. *The Difficult Organization of Business Interests: Lessons from the French Case*, Fifteenth Conference of the Council for European Studies, Chicago, Panel A3 "French Elites and Institutional Change". Max Planck Institute for the Study of Societies. March 29 - April 2, 36 pages.



## **Annexes**

### **ANNEXE 1: GRILLE D'ENTREVUE 1 – ASSOCIATION PATRONALE MINIÈRE**

#### **A- Logique de représentation**

**Question 1)** Comment décrieriez-vous la mission de votre organisation?

**Question 2)** Quel est la composition de votre membership ? S'agit-il d'associations ou d'entreprises?

**Question 3)** De façon générale, quelle est la taille de vos entreprises membres ?  
(Par exemple, la plupart sont-elles considérées comme des multinationales, des grosses entreprises ou des PME).

**Question 4)** Les organisations membres viennent-elles toutes du secteur des mines ?

**Question 5)** Les entreprises que vous représentez exercent quels types d'activités en général : exploration, extraction ou transformation?

#### **B- Niveaux d'interventions**

**Question 6)** À quel niveau agissez-vous principalement ?

**6.1)** Agissez-vous au niveau local / régional (par exemple, auprès des élus de la ville)?

**6.2)** Agissez-vous au niveau sectoriel (par exemple, auprès Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines)?

**6.3)** Agissez-vous au niveau provincial (par exemple, participer à des congrès provinciaux)?

**6.4)** Agissez-vous au niveau fédéral (par exemple, avoir des relations avec le gouvernement ou avec le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière)?

**Question 7)** Quel genre d'activité menez-vous à chacun de ces niveaux de représentation ?  
(Exemples d'activités : représentation politique, effectuer des recherches économiques, offrir du financement, conseils RH/RT etc.).

**7.1)** Activités au niveau local / régional

**7.2)** Activités au niveau sectoriel

**7.3)** Activités au niveau provincial

**7.4)** Activités au niveau fédéral

### **C- Influence sur les politiques publiques**

**Question 8)** Représentez-vous les intérêts de vos membres dans la détermination des politiques publiques du travail?

**8.1)** Quels sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait à la réglementation des droits du travail ? (Par exemple, agissez-vous au niveau des normes du travail, en équité salariale, en formation, etc.).

**8.2)** Quels sont les activités que vous effectuez en ce qui a trait au politique économique et développement industriel ?

**8.3)** Comment représentez-vous les intérêts de vos membres auprès du public et des médias?

**Question 9)** Pouvez-vous me nommer des exemples de lois (lois qui régissent la filière minérale, lois concernant le droit du travail et/ou lois commerciales) qui ont attiré votre attention au cours des dernières années?

**9.1)** Avez-vous tenté d'influencer ces lois?

**9.1.1)** Si oui, Quels moyens avez-vous utilisés?

**Question 10)** En résumé, qu'est-ce ce qui vous permet d'avoir une meilleure influence sur les politiques publiques?

### **D- Ressources de pouvoir internes**

**Question 11)** Combien d'employés avez-vous et généralement à quelle catégorie socioprofessionnelle appartiennent-ils ?

**Question 12)** Quel est votre budget annuel de fonctionnement ?

**Question 13)** Avez-vous un département juridique, un centre de recherche, communication, formation, etc. ?

### **E- Ressources de pouvoir externes (affiliations externes)**

**Question 14)** Avez-vous recours à des spécialistes ou des consultants?

**14.1)** Si oui, dans quel contexte les avez-vous engagés? Quel était le but visé?

**Question 15)** Avez-vous des alliances avec d'autres associations patronales?

**15.1)** Si oui, lesquelles? Qu'est-ce que ces alliances vous apportent?

**Question 16)** Avez-vous déjà eu recours à des agences de lobbying ou engagé des lobbyistes?

**16.1)** Si oui, dans quel contexte, quelle loi?

**Question 17)** Avez-vous des liens avec des think tanks? (exemple : Conference Board of Canada, Fraser Institute, Institut économique de Montréal)

**17.1)** Si oui, lesquels? Dans quel contexte? La fréquence?

**Question 18)** Participez-vous à des instances représentatives du marché du travail ou du gouvernement (exemples : le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, la Commission des partenaires du marché du travail, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, la CSST, etc.

**Question 19)** Avez-vous des liens avec des centres de recherche universitaire?

**19.1)** Si oui, lesquels? Dans quel contexte?

**Question 20)** Recevez-vous des recherches/études de certaines organisations (mentionnées précédemment)? Par exemple : l'Institut économique de Montréal.

**Question 21)** Travaillez-vous en collaboration avec les syndicats? Si oui, sur quels dossiers?

**Question 22)** Aurait-il d'autres affiliations que nous n'aurions pas mentionnées?

## **F- Services offerts aux membres (Logique d'action)**

**Question 23)** Quels services offrez-vous à vos membres ?

**Question 24)** Quels services en relations de travail et en ressources humaines offrez-vous à vos membres?

**25.1)** Offrez-vous des services en matière de relations de travail et de négociation collective à vos membres? Lesquels?

**25.1.1)** Avez-vous recours à un agent négociateur? Si oui, dans quelles circonstances?

**25.1.2)** Avez-vous déjà participé à une négociation coordonnée entre employeurs? Si oui, dans quel contexte?

**25.1.3)** Avez-vous déjà tenté d'uniformiser les demandes de vos membres?

**25.1.4)** Avez-vous déjà participé à l'élaboration d'une plate-forme de demandes communes?

**25.2)** Offrez-vous des services en matière de développement des compétences, de transfert des connaissances ou de gestion de carrière à vos membres? Lesquels?

**25.3)** Offrez-vous des services de soutien dans l'organisation du travail (exemple : nouvelles méthodes de travail)?

**25.4)** Êtes-vous actif au niveau de l'attraction de la main-d'œuvre (exemples : affiliations avec des institutions d'enseignement, campagnes d'information sur les métiers liés aux sciences de la terre, etc.)?

**25.5)** Croyez-vous que les associations devraient s'intéresser aux pratiques locales de gestion en ressources humaines et en relations de travail?

Si oui, devraient-elles leur donner des directives à ce sujet et pouvez-vous me donner quelques exemples de directives?

**Question 26)** Globalement, lesquels de ces services sont les plus appréciés ?

**Question 27)** Avez-vous de plus en plus de demandes dans des services spécialisés et individualisés? (Par exemple des services de consultations, offrir des services en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, etc.).

### **G- Moyens pour influencer les pratiques des membres**

**Question 28)** Vos positions, votre idéologie et les services que vous offrez ont-ils une influence sur les pratiques locales de vos membres? Si oui, de quelle façon?

**28.1)** Consultez-vous vos membres sur certaines positions que vous avez à prendre ?

Si oui, de quelle façon les consultez-vous ?

**28.2)** Comment vous assurez-vous que vos membres respectent vos lignes directrices et s'approprient les décisions que vous avez prises?

**28.3)** Existe-t-il des mécanismes de participation des membres? Si oui, lesquels?

**28.4)** Votre association organise-t-elle des événements sociaux, éducatifs, récréatifs ou de réseautage à l'intention des membres? Si oui, pouvez-vous me donner quelques exemples?

**28.5)** L'adhésion de vos membres implique-t-elle un contact direct avec les représentants de l'association?

**28.6)** Comment transmettez-vous l'information à vos membres? Quels sont les pratiques ou les types de documents utilisés (par exemple : documents écrits, activités de recherche de développement, campagnes d'éducation, discours, etc.)?

**28.7)** Quels sont les avantages offerts en exclusivité aux membres?

**28.8)** Avez-vous en place certaines directives que vos membres doivent suivre? (Par exemple: suivre des directives lors de négociations, doivent-ils se conformer à certaines clauses, etc.).

**28.8.1)** Si oui, comment vous assurez-vous que vos membres respectent vos lignes directrices ou votre idéologie ?

**28.8.2)** Si non, comment vous vous assurez d'influencer vos membres afin qu'ils suivent votre idéologie ou vos grandes lignes directrices ?

**28.9)** Existe-t-il un code de conduite ou un code d'éthique au sein de votre association?

**28.10)** Vos membres sont-ils obligés de participer à un certain nombre de réunions ou d'activités par année?

### **H- Influence mutuelle entre associations patronales et entreprises**

**Question 29)** Votre association utilise-t-elle certains moyens pour obtenir l'appui de ses membres les plus influents? Si oui, cet appui se répercute-t-il chez les membres?

**Question 29)** Qu'est-ce qui fait selon vous qu'une entreprise peut exercer une influence sur d'autres entreprises et sur votre association ?

**29.1)** Pouvez-vous me nommer quelques-unes de ces entreprises influentes ?

**Question 30)** En conclusion, quel est selon vous le plus gros défi pour les associations patronales dans l'industrie des mines présentement?

## ANNEXE 2: GRILLE D'ENTREVUE 2 – ENTREPRISE MINIÈRE

### **A- Caractéristiques générales de l'entreprise**

**Question 1)** : Combien d'employés avez-vous dans votre entreprise et quelle est leur catégorie socioprofessionnelle en général ?

**Question 2)** : Combien de mines en activité avez-vous ?

**Question 3)** : Quels types d'activités exercent votre entreprise: exploration, extraction ou transformation?

**Question 4)** À quelle association patronale êtes-vous affilié ?

**4.1)** Depuis combien de temps êtes-vous membre de l'association ?

**4.2)** Quelles sont les principales raisons qui vous motivent à adhérer à une association patronale ?

### **B- Influence sur les politiques publiques et sur les institutions du marché du travail**

**Question 5)** De façon générale, est-ce que votre association patronale représente bien vos intérêts auprès du gouvernement et des institutions du marché du travail ? Comment? Qui s'en occupe?

**5.1)** Quelles sont les activités de votre association en ce qui a trait à la réglementation des droits du travail ? (Par exemple, agit-elle au niveau des normes du travail, en équité salariale, en formation, etc.).

**5.2)** Quels sont les activités de votre association en ce qui a trait au politique économique et développement industriel (par exemple : lois commerciales) ?

**5.3)** Quels dossiers (au niveau gouvernemental, des politiques publiques) ont été les plus importants pour vous (des exemples de lois) ?

**5.4)** Comment votre association représente vos intérêts auprès du public et des médias?

**5.5)** Que vous rapporte la participation de votre association à des instances représentatives du marché du travail ou du gouvernement (exemples : le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, la Commission des partenaires du marché du travail, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, la CSST, etc.

**5.6)** Que vous rapporte l'affiliation de votre association à des groupes d'intérêts, d'autres associations patronales, agences de lobbying ou des "think tanks"?

**5.7)** Est-ce que vous, personnellement ou votre entreprise, siégez sur d'autres associations, comités ou organisations externes pouvant promouvoir vos intérêts ?

### **C- Services offerts aux membres**

**Question 6)** Quels services l'association vous offre-t-elle?

**Question 7)** Quels services en relations de travail et en ressources humaines votre association vous offre-t-elle?

**7.1)** Votre association vous offre-t-elle des services en matière de relations de travail et de négociation collective? Si oui, lesquels?

**7.1.2)** Votre association vous offre-t-elle les services d'un agent négociateur?

**7.1.3)** Quels sont les services offerts par votre association en matière de négociation coordonnée?

**7.1.4)** Avez-vous déjà uniformisé vos demandes pour les rendre similaires à d'autres entreprises?

**7.1.5)** Avez-vous déjà participé à une plate-forme de demandes communes?

**7.2)** Votre association vous offre-t-elle des services de soutien dans vos pratiques de développement des compétences, de gestion de carrière et de transfert de connaissances? Si oui, lesquels?

**7.3)** Votre association vous offre-t-elle des services de soutien dans l'organisation du travail (exemple : suggestion dans l'adoption de nouvelles méthodes de travail)?

**7.4)** Votre association est-elle active en ce qui concerne l'attraction de la main-d'œuvre (exemples : affiliations avec des institutions d'enseignement, campagnes d'information sur les métiers liés aux sciences de la terre, etc.)?

**7.5)** Croyez-vous que les associations devraient s'intéresser aux pratiques locales de gestion en ressources humaines et en relations de travail?

Si oui, devraient-elles leur donner des directives à ce sujet et pouvez-vous me donner quelques exemples de directives?

**Question 8)** Quels sont les services que vous offre votre association que vous jugez les plus utiles ?

**Question 9)** Quels services n'avez-vous pas de votre association et que vous aimeriez qu'elles vous offrent ?

### **D- Moyens pour influencer les pratiques des membres**

**Question 10)** Les services qu'offre votre association patronale influencent-ils vos pratiques locales en relations de travail et en gestion des ressources humaines ?

**10.1)** Êtes-vous consulté lorsque votre association patronale doit prendre certaines positions? Si oui, comment fait-elle pour vous consulter ?

**10.2)** Est-ce que vous participez à la vie de votre association et aux instances délibératives? Si oui, considérez-vous que vos intérêts sont bien entendus et respectés?

**10.3)** Êtes-vous informé des positions et des décisions que prend votre association patronale? Si oui, quels sont les pratiques ou les types de documents utilisés pour vous les transmettre (par exemple : documents écrits, activités de recherche de développement, campagnes d'éducation, discours, etc.) ?

**10.4)** Votre association organise-t-elle des événements sociaux, éducatifs, récréatifs ou de réseautage à votre intention? Si oui, quels sont les types d'événements mis en place et avez-vous déjà participé à un de ces événements?

**10.5)** Votre adhésion a-t-elle été effectuée directement auprès de votre association?

**10.6)** Quels sont les avantages que vous procure votre adhésion à l'association?

**10.7)** Y a-t-il des directives en gestion des ressources humaines ou en relations de travail que votre association patronale vous suggère de suivre (par exemple : suivre des directives lors de la négociation collective, se conformer à certaines clauses, etc.)?

Si oui, suivez-vous les grandes lignes de votre association ?

**10.8)** Votre association fait-elle la promotion de certains standards professionnels, valeurs ou comportements spécifiques via un code de conduite ou d'éthique?

**10.9)** Devez-vous participer à un certain nombre de réunions ou d'activités par année?

### **E- Influence mutuelle entre associations patronales et entreprises**

**Question 11)** Comment faites-vous pour influencer votre association patronale ?

**Question 12)** Selon vous, qu'est qui fait qu'une entreprise minière peut exercer une influence sur d'autres entreprises minières?

**Question 13)** Est-ce que vous considérez que certaines entreprises sont très actives à l'association? Pouvez-vous en nommer quelques-unes?

**Question 14)** Êtes-vous sur un comité ou sur le CA de votre association patronale?

